

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjandus ja kommunikatsiooni instituut

RAHVUSVAHELISE ETTEVÕTTE TÖÖTAJATE
KAASAMINE OTSUSTE KUJUNEMISSE RAIN TREE
ESTONIA OÜ NÄITEL

Bakalaureusetöö

Leelo Saar A97032

Juhendaja: Age Rosenberg (MA)

Tartu 2013

Sisukord

Sisukord.....	2
Sissejuhatus	3
1. Töötajate kaasamise teoreetilised alused.....	5
1.1. Ülevaade kaasamisteemalistest üliõpilas- ja uurimistöödest.....	6
1.2. Rahvusvahelise organisatsiooni juhtimine ja organisatsioonikultuur.....	6
1.3. Töötajate kaasamine	9
1.4. Osalemine muutustes.....	11
1.5. Juhi roll kaasamisel	14
1.6. Tööülesannete otsused.....	16
1.7. Töökeskkonna otsused	18
2. Eesmärk ja uurimisküsimused.....	21
3. Organisatsiooni ja meetodi tutvustus.....	22
3.1. Raintree Estonia OÜ tutvustus	22
3.2. Metoodika.....	23
3.3. Valimi valik.....	25
4. Tulemused	26
4.1. Tööülesandeid puudutavad otsused.....	26
4.2. Töökeskkonda puudutavad otsused	30
4.3. Töötajat otseselt puudutavad otsused	38
5. Järeldused ja diskussioon	40
Kokkuvõte	49
Summary	51
Kasutatud kirjandus ja viited	53
Lisa 1. Raintree Systems Inc. struktuurijoonis	56
Lisa 2. Raintree Estonia Oü struktuurijoonis	57
Lisa 3. Intervjuu kava.....	58
Lisa 4. Transkriptsioonide analüüs.....	61

Sissejuhatus

Organisatsioonid tegutsevad eesmärgipäraselt, püstitades eesmärgi ning tegutsedes nende eesmärkide saavutamise suunas. Kuhu soovitakse jõuda? Mida saavutada? Tavapärased küsimused ettevõtte tegevuses.

Tihedas konkurentsisis ning järjest keerulisemates turutingimustes on üha enam vaja vastu võtta otsuseid. Vastuvõetud otsustest sõltub, kas seatud eesmärk saab saavutatud või mitte. Parimad otsused nõuavad tööd, analüüsi, kommunikatsiooni ning kaasamist. Valed otsused on kallid ning nende tagajärgede likvideerimine aeganõudev.

Ajal, mil äriorganisatsioonide toimimist ei takista erinevad tegevuspiirkonnad, rahvus või kultuur, muutuvad organisatsioonid järjest suuremaks ja rahvusvahelisemaks, nii tegevusmahult kui töötajate arvult.

Väikeettevõtjad ning väikeettevõtted teavad oma eraettevõtte üksikdetalle ning saavad teha otsuseid üksi. Kui ettevõtte suurus ja tegevuse maht kasvab, muutub otsuste langetamine keerulisemaks. Sellistel puhkudel on tavapäraseks suunaks otsustusjuhtimine ehk detsentraliseerimine, järjest suurem hulk töötajaskonnast on kaasatud otsuste tegemisse.

Töötajate kaasamine mõjutab töötajate motiveeritust ning töötajate motiveerimine otseselt organisatsiooni edukust. Täitmaks tööülesandeid ja eesmärgi, peavad töötajad olema piisavalt energilised ja eesmärgikindlad. Töötajate panus sõltub mitmetest teguritest nagu töötulemuslikkuse hindamine, motivatsioon, rahulolu, kompensatsioon, arenguvõimalused, tööturvalisus ning koolitusvõimalused ning töötajate kaasamine. Motiveeritud töötaja tunneb vastustust täitmaks seatud eesmärgi ning ta suunab oma tegevuse selles suunas.

Töötajate kaasamisviise on erinevaid, nagu ka teooriaid nende kohta. Antud bakalaureusetöö keskendub töötajate kaasamisele kahe konkreetse suuna otsuste kujunemisel: tööülesanded ning töökeskkond. Teema valikul on autor lähtunud oma huvist töötajate kaasamise vastu ning tõdemusest, et töötajate kaasamisest tööülesannete ja töökeskkonna otsuste kujunemisse, uurimustöid autoril varasemast leida ei õnnestunud.

Bakalaureusetöö raames on autori eesmärgiks välja selgitada rahvusvahelise infotehnoloogia ettevõtte Raintree Estonia OÜ tegevuse näitel, töötajate kaasamine otsuste kujunemisse.

Raintree Estonia OÜ on tööandjaks bakalaureusetöö autorile, kus viimane töötab büroojuhi-personalitöötaja ametikohal.

Bakalaureusetöö esimeses peatükis käsitletakse töötajate otsustusprotsessidesse kaasamise teoreetilisi aluseid. Teises peatükis on uurimisküsimused, millele leitakse bakalaureusetöö raames vastused leida. Samuti tutvustatakse uuritavat organisatsiooni ning uurimismeetodit. Kolmas peatükk reflekteerib läbiviidud süvaintervjuude tulemusi. Järeldused on neljandaks peatükiks, kus esitletakse uurimustööst tehtavaid järeldusi.

Bakalaureusetöö lõppeb kokkuvõttega, mis on nii eesti kui inglise keelne, samuti kasutatud kirjanduse viidete ning lisadega.

Bakalaureusetöö autor tänab juhendaja Age Rosenbergi toetuse ja juhendamise eest bakalaureusetöö valmimise perioodil. Samuti tänab autor Tiiu Tauri ning retsensent Grete Kõrgesaart.

1. Töötajate kaasamise teoreetilised alused

Töötajate kaasamist on erinevad teoreetikud aegade jooksul korduvalt analüüsinud ning seda tehakse jätkuvalt. Lawler, Mohrman ja Ledford (1992, Tesluk et al 1999 kaudu) nimetasid töötajate kaasamist 1990. aastate algul tõusvaks trendiks, mille kasutuselevõtuni jõuavad ajajooksul enamused organisatsioonid. Veelgi varem, juba aastal 1970 formuleeris Schregle et: „Töötajate osalemine on saamas maagiliseks sõnaks paljudes riikides. Siiski kõik, kes seda terminit kasutavad, mõtestavad seda enese jaoks erinevalt.“ (Cotton et al 1988 kaudu).

Antud bakalaureusetöös keskendub autor töötajate kaasamisele tööülesannete ja töökeskkonna otsuste tegemisel, töötajaid otseselt puudutavate otsuste väljaselgitamisele ning kaasamise vajalikkusele nii töötaja kui tööandja seisukohalt, püüdes seejuures läbivalt arvesse võtta ettevõtte rahvusvahelisust ning selle mõju eelnimetatud teemadele.

Kaasamise teoreetiliste aluste raames teeb autor käesolevas peatükis lühiülevaate kaasamisteemalistest üliõpilas- ja uurimistöödest. Samuti toob välja organisatsiooni osaleva juhtimise teooria, autor peab seda käesoleva teemakäsitluse aluseks, mille põhjal on võimalik eristada organisatsiooni kaasamisvorme. Alapeatükina on välja toodud juhi roll töötajate kaasamisel ning töötajate otsustesse kaasamise teooria.

Töötajate kaasamise puhul on kommunikatsioon võtmeteguriks, mille mõju alahinnata ei saa. Vähene või halvasti koordineeritud kommunikatsioon tekitab ebakindlust, vastumeelsust muutustele ja uuendustele töötajate seas. Kommunikatsiooniprotsessis mõjutavad selle efektiivsust mitmed tegurid: kommunikatsiooni sagedus, modaalsus, sisu ning kulg. Spetsiifiline kommunikatsiooni meetod on töötajate kaasamine otsuste tegemise protsessi (Wittig 2012).

1.1. Ülevaade kaasamisteemalistest üliõpilas- ja uurimistöödest

Käesoleva bakalaureusetöö märksõnadeks on kaasamine, otsuste kujunemine ning kommunikatsioon. Sisekommunikatsioonile omased ühised tegurid.

Varasemate uurimus- ja üliõpilastööde seast võib leida töid peamiselt töötajate kaasamisest otsustusprotsessidesse ning otsustusprotsessi kommunikatsioonist.

Estiko Plastari näitel on uuritud töötajate kaasamist organisatsiooni muudatustesse (Jürgenson 2012) ning Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel kaasamispraktikaid struktuurimuudatuste otsustesse (Jürma 2012). Otsustusprotsessi kommunikatsiooni on uuritud 2007. aastal Kaubandus - Tööstuskoja näitel (Jõgi 2007) ning veelgi varasemalt Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel (Rosenberg 2006).

Käesolev bakalaureusetöö sisaldab kahte olulist suunda: kaasamist töökeskkonna ning tööülesannete kujunemise protsessi. Seetõttu otsis autor juba tehtud töödest materjali selles suunas.

Töökeskkonda ja motiveeritust on Haridusteaduste instituudis uuritud läbi lasteaiakasvatajate nägemuse (Allik 2012). Ka selles uurimistöös joonistuvad selgelt välja töötajate rahulolu mõjutavate teguritena: tunnustamine, motiveerimine, palk, koolitused.

Kuid rahvusvahelise ettevõtte töötajate kaasamist otseselt tööülesannete ja töökeskkonna kujunemise protsessi, tundub, et Tartu Ülikoolis uuritud ei ole. Ka infootsing internetis soovitud tulemusi ei andnud.

1.2. Rahvusvahelise organisatsiooni juhtimine ja organisatsioonikultuur

Rahvusvahelistele organisatsioonidele on omane erinevate üksuste paiknemine erinevates riikides või erinevatel kontinentidel. Põhjused võivad olla uue, kohaliku turu hõivamine, madalamad maksumäärad või ainulaadne teaduspotsentsiaal.

Olenemata vahemaadest tõdeb Sokro, (2012, Ricky 2007 kaudu) et just organisatsioonikultuur on väärtused, uskumused, käitumised, tavad ja hoiakud, mis aitavad organisatsiooniliikmetel mõista, mille eest organisatsioon hea seisab, kuidas ta tegutseb ja mida peab oluliseks.

On organisatsioone, kus tippjuhi teha on kõik otsused ja temast allpool olevad, madalama astme juhid vaid järgivad ja täidavad neid otsuseid. See laadse juhtimisstiili keskseks on

tsentraliseeritud otsustamine. Muutuvalle maailmale kohaselt on siiski ka teisi võimalusi. Näiteks detsentraliseeritud otsustamine ehk otsustamine, mille märksõnadeks on paindlikkus, kaasaegsus, suurem otsustajate ring. Madalama astme juhid on tegevusele lähemal, omavad rohkem infomatsiooni, detaile ning sellest tulenevalt on kaasatud lahenduste pakkumisse (Zoghi & Mohr 2011). Juba Alutto ja Acito (1974) tõdesid, et organisatsiooni juhtimise areng on osaleva juhtimisstiili suunas.

Kuidas organisatsioon ennast ja juhtimisstiili defineerib, sõltub paljuski organisatsioonikultuurist. Organisatsiooni kultuur hoiab organisatsiooni koos ja on ajendiks töötajate pühendumisele ning töölasele teostamisele. Organisatsioonikultuur on oluline osa organisatsiooni sisekeskkonnast ja kliimast.

Berg & Wilderom (2004:571) on sõnastanud organisatsiooni kultuuri kui jagatud arusaamad organisatsiooni töövõtetest, mis võivad erineda ühe organisatsiooni sees, eriüksustes. See laadse definitsiooni juures on keskseks osaks töövõtted. Seetõttu võib organisatsiooni kultuuri defineerida organisatsiooni töövõtete kaudu. Seejuures väärtused ei ole töötajale silmnähtavad, kuid eeldatakse, et väärtused on töövõtete kaudu väljendatud ja arusaadavad.

Töö autor nõustub seejuures Sokro käsitlusega ning lisab, et organisatsiooni väärtused peavad olema seejuures teada absoluutselt kõikidele organisatsiooni üksustele ning liikmetele, vaid nii on võimalik ühise eesmärgi nimel tegutseda.

Sokro (2012) käsitlust toetab ka Hofstede (1997), defineerides organisatsiooni kultuuri kui kollektiivset programmi, mis eristab selle liikmeid teistest organisatsioonidest.

Mõistes organisatsioonikultuuri, teab töötaja täpselt, mida temalt mõnes situatsioonis oodatakse (Sokro 2012, Deal & Kennedy 2000 kaudu). Seejuures muutuvad ranged eeskirjad ja kontrollmehhanismid ebavajalikuks, sest organisatsiooni kultuur toimib kui sisekontrolli mehhanism, mis koordineerib töötajate ponnistusi (Sokro 2012, Lee-Ross & Lashley 2003 kaudu). Boddy (2002, Sokro 2012 kaudu) kohaselt on organisatsiooni kultuuril tähtis ja otsene mõju organisatsiooni liikmete käitumisele. Organisatsiooni kultuur võib julgustada inimest panustama ettevõtte eesmärkidesse või tõkestada, isegi laostada, mis võib saada ohuks organisatsiooni jätkusuutlikkusele.

Osa ettevõteteid seostavad meeskonna või töötajate suutlikkust mingite unikaalsete kultuuriliste töövõtetega, teised aga, et töötajate individuaalsed eesmärgid on organisatsiooni edasiviivaks jõuks (Sokro 2012:107).

Kumar (2001) ja Robbins (2006) jagavad organisatsioonid väärtuste ja tõekspidamiste järgi seitsmeks (Sokro 2012 kaudu).

- Innovaatiline ja riskialtis: töötajad on julgustatud olema innovaatilised ja riskima;
- Detailikesksed: töötajatelt oodatakse täpsust, analüüsi ja tähelepanu detailidele ning ülesannetele;
- Tulemustele orienteeritud: juhtkond keskendub tulemustele enam kui tehnikale ja protsessile, mida kasutatakse tulemuste saavutamiseks;
- Inimestele orienteeritud: juhtkond arvestab tööde tulemuste mõju organisatsiooni inimestele;
- Meeskonna keskne: tööülesanded põhinevad meeskondadel;
- Agressiivne: inimesed on tööülesannetes pigem agressiivsed ja võistlevad;
- Stabiilsus: organisatsiooni tegevused rõhutavad hoidma status quo't kasvu asemel;

Tänapäeva organisatsioonid konkureerivad hüperturgudel, mida iseloomustavad tehnoloogilised muutused, lühemad toote elutsüklid ja omavahel agressiivsete võtetega võistlevad konkurendid. Siinkohal on osalev juhtimisviis üks võimalustest saavutada operatiivsus nimetatud turutingimustes.

Töötajate osalemine organisatsiooni otsustes annab eesmärgi suurendada töötajate panust parematesse töötulemustesse. Bratton ja Gold (2003) on töötajate otsese kaasamise sõnastanud kui kaasamisvormi, milles töötajad on individuaalselt kaasatud otsustesse, mis mõjutavad nende igapäeva tööritiini. Info jagamine seejuures toimub süsteemselt läbi keskastmejuhtide. Põhjendus see laadse tööülesande põhise kaasamise juures on juhtide soov luua saavutada suurem efektiivsus, läbi vähendatud järelevalve ja kontrolli aja ning kasutades töötajate teadmisi (Lewis et al 2003).

Alapeatüki teooriakäsitluse puhul võib kokkuvõtvalt öelda, et olenemata organisatsiooni suurusest ning üksuste paiknemisest, võib ühtse ja väljakujunenud organisatsioonikultuuri puhul liikuda ühise eesmärgi suunas.

1.3. Töötajate kaasamine

Töötajate kaasamise vajaduseni jõutakse organisatsioonis tihti enne teatud otsuste või muudatuste vastuvõtmist. Töötajate kaasamise lihtsaim definitsioon on Vasugi (et al 2011) järgi: „Töötajale antakse võime teha mingeid otsuseid.“

Kaasamine, mitte ainult ei võimalda töötajal teha otsuseid, vaid läbi personaalse kogemuse, indiviid võtab vastutuse omaenda tegude eest.

Erinevate teoreetikute poolt esitatud kaasamisvorme ei pea organisatsioonis olema kasutatud üheskoos, samuti ei ole nad iseloomulikuks kõikidele organisatsioonidele. Wood & Menezes (2011) väidavad, et pigem on võimalikud kaasamisvormid organisatsioonides kasutusel eraldi.

Marchington ja Wilkinson (2005) on jagavad kaasamise järgmiselt:

- Otsene kommunikatsioon;
- Ülespoole probleemilahendus;
- Kaasamine läbi esindajate;

Esimesed kaks on äärmiselt otsesed ja keskenduvad individuaalselt. Näiteks näost-näku suhtlus otsese ülemusega või esmatasandijuhiga ning töötajaskonna vahel. Mitteametlikud suulised ja suusõnalised osalemised või ametlikud kirjalikud infojagamised või soovitusel.

Autori arvates on Thomson ja McHugh (1995, Knudsen et al 2011) üsna sarnaselt defineerinud osalemisevormid:

- Otsene, individuaalne või meeskonnapõhine osalemine
- Otsene, kollektiivne osalemine
- Mitteotsene või läbi esindajate osalemine

Kaasamine läbi esindaja olemasolu, peab keskseks töötaja või ametiühingu läbirääkimisi juhtkonna ja töötajaskonna vahel. Näiteks: konsultatsioonid, töötajate esindajad, kollektiivläbirääkimised (Budd et al 2010).

Wilkinson (et al 2010) kaasamise „trepp“ joonisel 1 näitab arengut ülespoole. Kaasamine ei liigu nullpunktist koheselt töötajate täiskontrolli või võimuni. Töötajate kaasamise aste oleneb otsusest ja selle mõjust. Kas tegemist on tööülesannet, osakonda, üksust või tervet organisatsiooni mõjutava otsusega. Vastavalt sellele varieerub ka osalustase ja tüüp.

				Kontroll
			Koosotsustamine	
		Konsulteerimine		
	Kommunikatsioon			
Informatsioon/teave				

Joonis 1.1. Kaasamise trepp. (Allikas: Wilkinson et al 2010) (Autori tõlgitud)

Individuaalset ja otsest kaasamist kirjeldavad oma uurimistöös Wood ja Menezes (2011) järgmise eristuse alusel:

- Rolli kaasamine
- Kaasav juhtimine
- Hääleõigus
- Majanduslik kaasamine

Esiteks rolli kaasamine-töötaja õigus täita ja teostada oma esmaseid tööülesandeid. Väljundiks teadlik töö ümberkujundamine, eesmärgiga tööd mitmekesistada (Wall et al 2004, Wood & Menezes 2011 kaudu). Tööülesanded on struktureeritud mõnede mitte rutiinsete ülesannete ning töö tegevusvabadusega. Seda võib nimetada mõistena „enriched jobs“ ehk „rikastatud tööd“ (autori tõlge). Töötajatel on valiku võimalusi ja autonoomiat oma rolli üle.

Kaasav juhtimine on üks võimalus otsesest organisatsioonilisest kaasamisest, mida populariseerid Lawler (1986, 1991, Wood & Menezes 2011 kaudu). Selle keskmes on meeskonnatöö, kvaliteediring ja teised ideede kogumise skeemid. Iseloomulikuks on juhtimisstiil, mis julgustab suuremat vabadust, proaktiivsust ja koostööd. Lawleri (1986) ning Bailey (1993) arvates, on see on mõjutatud juhtimispraktikatest, mis pakuvad võimalusi organisatsiooni kaasamiseks, läbi meeskonnatöö, paindlike töö kirjelduste, ideede kogumise skeemide või koolituste spetsiaalselt abistamaks kaasamist (Wood & Menezes 2011 kaudu).

Autor jagab Wood & Menezese kaudu käsitletud teoreetikute arvamusi ning lisab juurde, et kaasamisevormi valikul tuleks lähtuda organisatsiooni suurusest ning kaasatavast otsusest.

Majanduslik kaasamine hõlmab endas tasustamisviise, soodustusi ja majanduslikku kasu. Neid peetakse motiveerivateks stiimuliteks, mis aitavad töötajatel kasutada loovust, entusiasmi ja teadmisi organisatsiooni kasuks (Appelbaum et al 2000: 42, Wood & Menezes 2011 kaudu). Motivatsiooni toetused tõstavad inimeste tunnet, et nad on hinnatud, kindlustatud ja toetatud (Wood & Menezes 2011). Siiski on peamiseks resultaadiks töötaja tunne, et ta on osake väärtuslikust kollektiivist ja koostööaltist ettevõttest (Helliwell 2006: Layard 2006, Wood & Menezes 2011 kaudu).

Wood & Menezes (2011) läbiviidud uuringus saadi tulemuseks, et pole mingeid tõestusi majandusliku kaasamise või motivatsiooni toetuste ning töötaja heaolu vahel.

1.4. Osalemine muutustes

Beer ja Nohria väidavad, et suur osa ettepanekutest muutuste läbiviimisteks on ebaedukad (2000, Wittig 2012 kaudu). Seejuures kinnitavad mitmed uurimused, et ebaedu üheks juhtivaks põhjuseks on töötajate vastuseis (Bovey & Hede 2001b, Wittig 2012 kaudu).

Töötajate reaktsioonid muutustele on mõjutatud mitmetest teguritest. On mõisteta oodata töötajate reageeringut kui muutuste protsess sisaldab teada-tuntust, tundmatusse minekut. Ning kui töötajad reageerivad, on oluline eristada reaktsioonide sümptomeid ning põhjusi nende taga (Bovey ja Hede 2001, Wittig 2012 kaudu). Kolm peamist tegurit, mis mõjutavad töötajate reaktsioone muutustele: töötajate emotsioonid ja tunnetused, kommunikatsioon ning töötajate osalus otsuste tegemisel. Need tegurid selgitavad teistest enam töötajate reaktsioone organisatsiooni muutuste jooksul. Need tegurid on üksteisega lähedalt seotud, olles siiski eraldiseisev ja oluline informatsioon (Wittig 2012). Töötajate emotsioonid- eirates indiviidi tähtsust, võivad paljud muutuste läbiviimised ebaõnnestuda. Emotsionaalselt intelligentset töötajad on karjääriinimesed, nad tunnevad vähem ebakindlust, on efektiivsemad ja edukamad meeskonnajuhid ning kohanemisvõimelisemad stressirikastes olukordades. Muutuste kestel loovad töötajad endile interpretatsiooni. Oma versiooni ja nägemuse olukorrast, mis nende arvates hakkab juhtuma, kuidas teised seda näevad ning mida teised mõtlevad (Bovey ja Hede 2001, Wittig 2012 kaudu).

Võimalik kommunikatsiooni meetod, mis tugevalt mõjutab töötajate reaktsioone, on töötajate osalemine otsuste tegemisel. Kaasamine ja osalemine ehk inglise keeles involvement ja participation on mõisted, mida kaasamiseteoorias kasutatakse läbisegi. Nad ühtaegu täiendavad teineteist ning nende kahe mõiste vahel ei ole suuri erinevusi, küll aga erinevad nende vormid vastavalt teoreetikute käsitlustele. Käesoleva töö autor kasutab mõisteid oma töös samuti läbisegi.

Bordia (et al 2004, Wittig 2012 kaudu) on nimetanud töötajate osalemist kui protsessi, milles otsuse tegemine on jagatud juhi ja alluvate vahel.

Käesoleva töö autori arvates seisnebki nimetatud kahe mõiste erinevus osapoolte initsiatiivis. Kui kaasamisel on initsiatiiv ettevõtte poolne, siis osalemisel on initsiatiiv mõlemapoolne.

Kommunikatsioonieluline roll muutuste protsessis on empiiriliselt demonstreeritud erinevate teoreetikute poolt. Kui muudatuste edu seisneb töötajate reaktsioonidel, on ülioluline kommunikeerida töötajatele informatsiooni muudatuste kohta. Kehv muudatuste kommunikatsioon võib tuua vastuseisu ja esile tuua muutuste negatiivsed aspektid, mis hea kommunikatsiooni korral võivad varju jääda ja mitte nii olulistena näida. Edukas kommunikatsioon vähendab töötajate ebakindlust. Edastatava informatsiooni kogus ja kvaliteet mõjutavad töötajate reaktsiooni (Wanberg ja Banas 2000, Wittig 2012 kaudu).

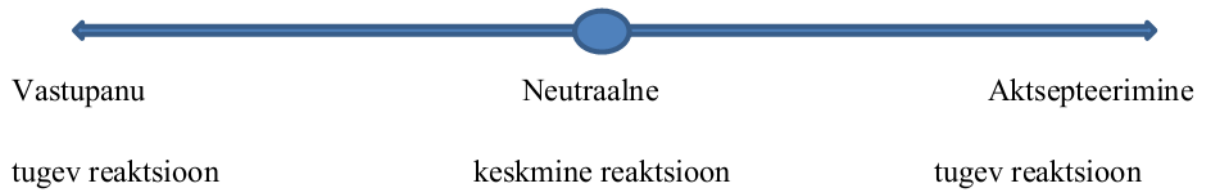
Võib öelda, et kommunikatsioon on võtmeteguriks töötajate reaktsioonidele. Kommunikatsiooni sagedus, viis, sisu ja ringlus on kommunikatsiooniprotsessi osad, mis kõik mõjutavad töötajate reaktsioone.

Töötajate osalemine otsuste tegemisel on võimalikud järgnevatel viisidel: avatud suhtlus, uute ideede avaldamine, jagatud visioonid, ühtne suund, vastastikune austus ja usaldus.

Osalemine on positiivselt seotud töötajate ootustega õiglasele kohtlemisele, mis on aluseks muutuste aktsepteerimisel ja pühendumisel organisatsiooni eesmärkidele (Bordia et al 2004, Wittig 2012 kaudu).

Töötajate osalemine otsuste tegemisel on positiivsem kui otsused on taktikalised nagu: „Mida ja kuidas muuta?“, mitte strateegilised otsused, viisil: „Mis siis, kui otsused on vaja teha?“ (Sagie & Koslowsky 1994, Wittig kaudu).

Muudatuste aktsepteerimise ja vastupanu on Wittig (2012) asetanud töötajate reaktsioonide skaalale, Joonis 1.2.



Joonis 1.2. Töötajate reaktsioonide skaala (autori tõlge)

Kõik töötajad võib muudatuste otsustamisel paigutada skaalale, nende asukoht oleneb individuaalselt reaktsioonide tugevusest. Vaatamata muudatuste kohesele reaktsioonile liiguvad aja möödudes kõik töötajad neutraalsesse positsiooni tagasi.

1.5. Juhi roll kaasamisel

Juhi rolli organisatsioonis vaadeldakse kui loovuse ja innovatiivsuse tegurit (Mumford et al 2005, Carmeli et al 2010 kaudu).

Juhi võimalus oma alluvaid motiveerida on seades neile eesmärged, suurendades nende sisemist motiveeritust täitmaks tööülesandeid (Carmeli et al 2010).

Autori arvates on motiveeritud töötajaskond võimeline tootma ja pakkuma tooteid ja teenuseid kvaliteetsemal tasemel.

Toetav juht annab positiivset mõju igale ettevõttele töötajatele. Toetava juhi kontseptsiooni on erinevad teadlased erinevalt selgitanud. Näiteks Fetter (Naqvi et al 2011:66 kaudu) defineerib toetavat juhti kui oma järgijaid austavat, järgijate tunnete ja vajadustega arvestavat, toetavat liidrit, kelle käitumine võib mõjutada mitmeid tulemusi.

Konczak, Stelly ja Trusty (2000, Mendes & Stander 2011 kaudu) on välja toonud 6 juhi kaasava käitumise dimensiooni:

1. võimu delegeerimine
2. rõhutatud vastutus
3. endastuunatud otsustusjuhtimine
4. oskus jagada informatsiooni
5. oskuste pidev arendamine
6. uuenduste vastuvõtt ja arendamine

Juhi oskus käituda vastavalt neile käitumismallidele, mõjutab töötajate reaktsiooni neile esitatud tööülesannetesse.

Creco, Lachinger ja Wong (2006, Mendes & Stander 2011 kaudu), väidavad, et töötaja on kaasatud kui juht suurendab tööülesande tähtsust ja olulisust, kaasab töötajaid otsuste tegemisse, jagab tunnustust, suhtleb enesekindlalt ning pakub autonoomiat. Juht, kes kasutab kaasamist, loob kasutegurid nii ettevõttele kui töötajale. Kaasamine parandab organisatsiooni majanduslikku tootlust ja vähendab rollidekonflikti ning rollide mitmemõttelisust töötajate seas (Greasly et al 2008, Mendes & Stander 2011 kaudu).

Töötaja käitumine sõltub töötaja ja juhi vahelisest suhtest. Igal ettevõtte töötajal peaks olema kindel ja selgestimõistetav roll, see aitab juhil hoida töötajat vastutavana kindlate ülesannete/tööde eest. Juht, kes juhendab töötajaid tööülesannete jagamisel, tekitab vähem ebakindlust.

Töörollide jaotus koosneb kahest osast: rollikonfliktid ja rollide mitmemõttelisus (Rizzo et al 1970, Mendes & Stander 2011 kaudu). Rollikonflikti tekitab kahe või enama konfliktse tööõude esilekerkimine, juhul kui ühe täitmine teeb teise ülesande täitmise raskemaks või võimatuks. Töörolli mitmemõttelisus viitab ebaselgusele ja etteennustatavatele ebarahuldavatele töötulemustele. Juhi suhted alluvatega mõjutavad siinjuures töötulemusi.

1.6. Tööülesannete otsused

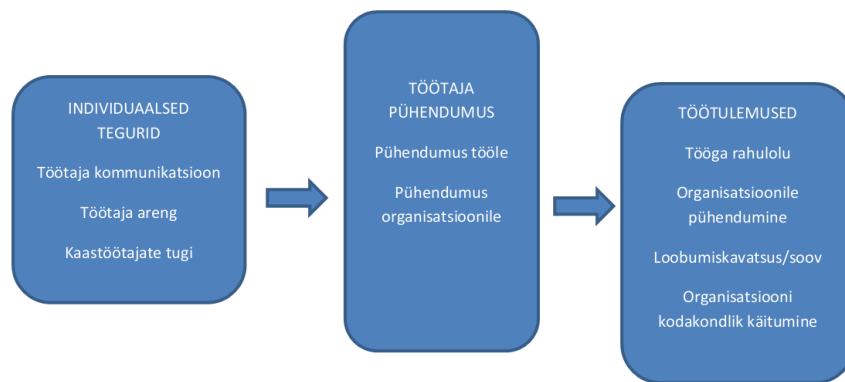
On keeruline mõõta töötajate töö efektiivsust, sest iga töötaja tootlus või suutlikkus varieerub vastavalt töö iseloomule, organisatsiooni tüübile ja tegevusalale. Käesolevas töös analüüsib autor infotehnoloogia ettevõtte töötajate kaasamist tööülesannete otsuste kujunemisse. Infotehnoloogia on seejuures väga teadmistemahukas valdkond, kus autori arvates värvatakse töötajaid rohkem nende teadmiste kui oskuste põhjal ning seetõttu lastakse töötajatel tööülesannete lahendamisele läheneda ka loovamalt kui paljudes teistes valdkondades.

Siiski on Riordan (2005, Wagner 1994 kaudu) püüdnud sõnastada töötajate töö tulemuslikkuse mõõdupuu järgnevalt: „Ametijuhendis mainitud ülesannete ja kohustuste täitmine ettenähtud aja jooksul, punktuaalsus ning tekkinud probleemide väljaselgitamine ning lahendamine.“

Hackmani ja Oldham'i (1980) töö omaduste mudeli teooria kohaselt on töö seisukohalt kolm kriitilise tähtsusega psühholoogilist tegurit:

- a) töö tähenduslikkuse kogemine – töötajad peavad tundma, et töö omab nende jaoks isiklikult mingit tähendust ja on lähtuvalt nende väärtussüsteemist vaeva väärt.
- b) töö tulemuste eest vastutamise kogemine – töötaja peab tundma end vastutavana oma töö tulemuste eest.
- c) töö tegelike tulemuste teadmine – töötajad peavad saama regulaarselt informatsiooni selle kohta, kas nende töö tulemused on soovitatavate ja rahuldavate tulemustega.

Oluline, et töötajal oleks kõik need kolm tegurit. Pühendumust mõjutavad ka töötaja individuaalsed tegurid, millest sõltub pühendumuse aste ning töötulemused.



Joonis 1.2. Töötaja pühendumust mõjutavad individuaalsed tegurid. (Allikas: Andrew & Sofian 2012:501) (autori tõlgitud).

Organisatsiooni kasud töötajate osalemisest tööülesannete otsustes on Kuye & Sulaimon (2011) sõnastanud järgmiselt:

1. Suureneb töötajate moraali või tööga rahulolu ja töötajate efektiivsus (Chang & Lorenzi, 1983, Kuye & Sulaimon 2011kaudu).
2. Töötajate võimalus kasutada isiklikke teadmisi ja kogemusi, võib viia paremate ning organisatsioonile kasulikimate otsusteni (Williamson 2008, Kuye & Sulaimon 2011 kaudu).
3. Töötajate ideede ja teadmiste tulemusena, organisatsiooni paindlikkus, toote/teenuse kvaliteet ja tootlikkus võivad paraneda (Preuss & Lautsch 2002, Kuye & Sulaimon 2011kaudu).
4. Usalduse tõus ja vähenev kontrolli töötajate seas (Chang & Lorenzi 1983, Kuye & Sulaimon 2011kaudu).
5. Läbi töötajate kaasamise, võib vähendada töötajate järelvalveks mõeldud ressursse nagu järelevalve ning ranged sisekorraeeskirjad (Arthur, 1994; Spreitzer & Mishra 1999, Kuye & Sulaimon 2011kaudu).
6. Kui töötajatele antakse võimalused panustada oma ideede ja ettepanekutega otsuste kujunemisse, võib tõusta ettevõtte tootlikkus, sest erinevate vaatenurkade ja perspektiivide lisandumine maksimeerib kasumlikkust (Kemelgor 2002, Kuye & Sulaimon 2011kaudu).

1.7. Töökeskkonna otsused

Organisatsioon ja sinna tööle asunud inimese vahel sõlmitakse lisaks ametlikele dokumentidele ka niiöelda psühholoogiline leping, millega mõlemad pooled panustavad ühiste eesmärkide saavutamisse. Ettevõtte panused seejuures on ;töötasu, turvatunne, karjäärivõimalused, soodustused, staatus.

Töötajalt oodatakse panustamist läbi jõupingutuste, võimete, lojaalsuse, oskuste, kulutatud aja ja kompetentsi. Globaliseerumine, on suurendanud töötajaskonna liikuvust ja töötajad ootavad tööandjalt rohkemat kui nad seda tegid varasemalt (Mendes & Stander 2011, Burke & Cooper 2009 kaudu). Ka turul püsimiseks, peavad ettevõtted arvesse võtma rohkem kui vaid kasumi teenimist. Arengusuunad on: talentide meelitamine, arendamine ja kinnihoidmine (Boninelli & Meyer 2004, Mendes & Stander 2011 kaudu).

Elujõulise ja areneva ettevõtte eesmärgiks on keskenduda nii terviklikkusele kui ka kasumlikkusele (Conely 2007, Mendes & Stander 2011 kaudu).

Macky ja Boxall (2008) on väitnud, et töötajate heaolu mängib elulist rolli organisatsiooni edus. Terve organisatsioon on konkurentsivõimeline informatsiooniastu tööjõu turul vaid siis, kui teadvustatakse hea liidri ja andeka töötajaskonna hoidmise vajadust, millega välditakse personalivoolavust (Burke & Cooper 2009, Mendes & Stander 2011 kaudu).

Positiivne organisatsiooni käitumine edendab pühendunud töötajaid ja see tagab kõrge tootlikkuse ja üldise heaolu nii organisatsioonile kui selle töötajatele. Kaasneb töötajate pühendumus, mis seeläbi vähendab talentide kaotust (McHugh 2000, Mendes & Stander 2011 kaudu). Töökeskkonna kujunemine on protsess, mil aluseks on pidev vajadus uuenduste ja muutuste järele. Ettepanekud muutusteks peaksid tulema kõikidelt ettevõtte töötajatelt.

Mendes ja Standeri (2011) väitel ei ole võimalik töökeskkonnas mööda minna inimeste kaasamisest. Siinkohal on võtmeteguriks organisatsioonikliima. Tegur, mis mõjutab töötajate arusaamu kaasamisest.

Mahal (2009) sõnusti, koosneb organisatsiooni kliima järgmistest faktoritest:

- Keskkond
- Meeskonnatöö
- Juhtimise efektiivsus
- Kaasamine
- Tasustamine
- Tunnustamine
- Kompetentsus
- Pühendumus

Neist nimetatud teguritest kujuneb Denison (1996) järgi organisatsiooni kliima jagunemine omaduste alusel (Mahal 2009 kaudu):

- Toetav kliima- toetava organisatsioonikliima puhul on iseloomulikuks sõbralik töökeskkond. Seesugustes organisatsioonides püütakse töötajaid kohelda kui pereliikmeid, rõhk on meeskonnatööl ning osalusel. Staatustest ja struktuurist tulenevaid ametikohtade erinevusi püütakse vähendada ja soodustatakse efektiivsemat info jagamist ning kommunikatsiooni ettevõtte sees. Juhi roll on olla kaasosaline, mentor või „pereliige“, loomaks perekeskset atmosfääri, kus töötajate panust hinnatakse ja tunnustatakse.
- Riskialdis kliima
- Siduv kliima
- Saavutustele motiveeriv kliima

Neli nimetatud elementi on mõeldud, edendamaks tööga rahulolu ja tõsta motivatsiooni nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil. Saavutustele motiveeriv organisatsiooni kliima tähendab, et organisatsiooni keskkonnas on tugev vajadus või soov saavutada ja see väljendub kollektiivi liikmete käitumises (Mahal 2009:39).

Autori arvates on organisatsioonikliima juhtimine juhi ülesanne. Kui juht tunnetab, et organisatsioonikliima tõttu töötajad kannatavad või nende tootlikkus väheneb, vajab kliima muutmist.

Glisson ja James (2000, Mahal 2009 kaudu) järgi mõjutab organisatsiooni kultuur tööhoiakuid, teenuse kvaliteeti ja töötajaskonna voolavust.

Organisatsiooni kultuur ja kliima on positiivses korrelatsioonis organisatsiooni pühendumusega. See tähendab, et töötajail on tugev usk ja nad võtavad omaks organisatsiooni eesmärgid ning väärtused; on valmis panustama organisatsiooni nimel; soovivad olla organisatsiooni liikmed (Mowday et al 1979 ja Guzley 1992, Mahal 2009 kaudu).

Töötajale peab olema antud võimalus olla kaasatud organisatsiooni tegevusse. Kui ta osaleb organisatsiooni funktsioneerimises, tunneb ta ennast selle osana. Otsused igapäeva töös, peaksid olema antud keskastme juhtidele, sest nemad saavad seeläbi näidata parimat osalemise eeskuju teistele organisatsiooni töötajatele.

Knudsen (2011) on väitnud, et osalemine mängib positiivset rolli töökeskkonnale (Knudsen et al 2011) Kuidas indiviid tunnetab töö situatsiooni, on see mis mõjutab tema hoiakuid ja käitumist: mitte tegelik töö situatsioon.

2. Eesmärk ja uurimisküsimused

Käesolev bakalaureusetöö kannab endas eesmärgi, analüüsida töötajate kaasamist otsuste kujunemisse Raintree Estonia OÜ näitel.

Töötajate kaasamise uurimisküsimused:

1. Millistesse tööülesandeid puudutavatesse otsustesse töötajaid kaasatakse ja kuidas?
 - 1.1. Miks kaasamine tööülesannete otsustesse töötajate ja juhtide hinnangul vajalik on?
2. Millistesse töökeskkonda puudutavatesse otsustesse töötajaid kaasatakse ja kuidas?
 - 2.1. Miks kaasamine töökeskkonna otsustesse töötajate ja juhtide hinnangul vajalik on?
3. Millised on otsused, mis töötajate hinnangul puudutavad neid otseselt ja miks?
 - 3.1. Millised on sarnasused ja erinevused tööülesandeid ja töökeskkonda puudutavatesse otsustesse kaasamisel? Millest on need tingitud?

3. Organisatsiooni ja meetodi tutvustus

3.1. Raintree Estonia OÜ tutvustus

Uuritavaks organisatsiooniks on Raintree Estonia OÜ.

Raintree Estonia OÜ on 2002. aastal Eestisse loodud Ameerika tarkvarafirma Raintree Systems Inc. tütarettevõtte. Harukontor, kus 01.05.2013 aasta seisuga töötab 40 töötajat alalise töökohaga Tartus, 1 töötaja asukohaga Tallinnas ning 1 töötaja asukohaga Lõuna-Aafrika Vabariik.

Raintree Estonia on 100% eraettevõtte. 70 %-lise osalusega välisomanikuks Raintree Systems Inc. kus ainuomanikuks üks isik ning 30%-lise osalusega 3 Eesti osakonnas töötavat juhti. Raintree Systems Inc. struktuurijoonis vt Lisa 1.

Kogu Raintree Estonia OÜ (edaspidi RTE) tegevus on suunatud välisurule. Ameerika Ühendriikides tegutsevaid kliente teenindatakse Eestist. Otsene klienditeenindus meeskond on küll Ameerika osakonnas, kuid tehnilist tuge pakuvad Eesti osakonna töötajad.

Raintree klientideks on enam kui 47-s osariigis asuvad meditsiiniuasutused: perearstikeskused, haiglad, polikliinikud.

Raintree Estonia`s on kollektiiv jagatud meeskondadeks. Eesti osakonna struktuurijoonis vt. Lisa 2.

Raintree Estonia Oü kuulub rahvusvahelise ettevõtte Raintree Systems Inc. omandisse. Sellest tulenevalt on ettevõtte igapäeva töö tihedalt seotud USA-s asuv peakontoriga. Kogu suhtlus tööülesannete, projektide osas tuleb otse Ameerika kontorist Eesti ettevõtte juhile ning siin liigub edasi kohaliku kontori meeskonnajuhtidele. Eesti osakonna tööaega kujundab osaliselt ka Ameerika osakonna tööajavöönd.

50% tööajast tuleb täita Eestile omasel ja traditsioonilisel 9.00-17.00-ni perioodil. Ülejäänud 50% graafiku kujundab töötaja koos vahetujuhiga individuaalselt (Raintree Estonia Töösisekorraeskiri 2012).

3.2. Metoodika

Bakalaureusetöö läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit, süvaintervjuu ettevõtte esindajatega. Süvaintervjuu leidis autor olevat tõstatatud uurimisküsimustele vastuste saamiseks sobivaim meetod.

3.2.1. Süvaintervjuu

Süvaintervjuu ehk standardiseerimata intervjuu on avatud küsimustega, sundimatus õhkkonnas toimuv vestlus, mille eesmärgiks on uurija jaoks olulise info saamine ja subjektide tõlgendamine.

Semistruktureeritud intervjuud annavad meile võimaluse teada saada inimeste ideid, mõtteid, arvamusi, hoiakuid ning aitab mõista miks inimesed teevad asju teatud viisil, mis neid selleks motiveerib ning mis hirmud neil olla võivad (Berger 2000:113).

Süvaintervjuu puhul eeldatakse, et hästi teostatult saadakse vahetum teave intervjuueeritava tunnete, teadmiste, kogemuste kohta, võrreldes näiteks ankeetküsitluse võimalustega. (Vihalemm 2011).

Autori valikuks süvaintervjuu võimalikest vormidest on semistruktureeritud intervjuu. Valik võimaldas küsitlust kavandada etteplaneeritud teemade ja võtmeküsimuste kaupa, jättes samas vabaduse järjestada ja sõnastada küsimusi intervjuu läbiviimise jooksul vastavalt autori soovile.

Autori jaoks tundus semistruktureeritud intervjuu parim võimalik meetod, sest intervjuu läbiviimise ajal oli võimalik näha vastaja žeste, miimikat ja kehakeelt, mis analüüsioskuse korral annab lisainformatsiooni intervjuu läbiviijale. Intervjuueeritavad pidid vastama koheselt ning nad ei saanud oma vastuseid pikemalt läbi mõelda, mis võis tagada küsimustele ausamad vastused.

Süvaintervjuu puhul oli oluline saavutada hea kontakt ja usalduslik õhkkond intervjuueeritavaga. Avatud suhtlus on autori arvates informatiivsem ja tulemuslikum.

Tööülesanded ja töökeskkond on töötajat lähedalt puudutavad valdkonnad, mistõttu tuli garanteerida intervjuueeritavatele vajadusel anonüümsus.

Intervjuud salvestati video- või audiovahenditega. Intervjuude salvestamisega andis autorile intervjuudest täpsema informatsiooni, kuna intervjuu käigus oli võimalik tegeleda küsimuste esitamise ning vastuste sügavama kuulamisega kui seda võimaldanuks intervjuu üleskirjutamine või samaaegne trükkimine.

Bakalaureusetöös viidi läbi 9 intervjuud ning analüüsi lisati ühe prooviintervjuu tulemused, mis viidi läbi varasemalt samateemalise seminaritöö käigus.

Kõik läbiviidud intervjuud transkribeeriti. Transkribeeritud intervjuud analüüsis autor cross-case ehk vertikaalanalüüsi meetodil (vt. Lisa 3).

Cross-case analüüs on uurimismeetod, mis hõlbustab uurimistöö erinevate juhtumite sarnasuste ja erinevuste võrdlust (Khane 2008).

Strettoni (1969, Khane 2008 kaudu) hinnangul laiendab cross-case analüüs uurija võimalusi näha üksik juhtumist kaugemale. Autor peab vertikaalanalüüsi eeliseks võrdluste tekitamist lisaks peateemadele ka alateemade kaupa, mis aitab tulemusi rohkem üldistada.

3.3. Valimi valik

Kõik valimisse valitud on Raintree Estonia töötajad, lisaks võttis autor valimi moodustamise aluseks järgmise:

- Intervjueeritavad on nii mehed kui naised
- Intervjueeritavad on nii juhid, meeskonnajuhtid kui spetsialistid
- Intervjueeritavate tööstaaz on ettevõttes võimalikult erinev

Intervjueeritavate valiku tunnused, millest kujunesid intervjuu koodid:

- Sugu
- Tööstaaz
- Ametikoht Raintrees

Süvaintervjuu valim

Jrk nr.	Ametikoht	Sugu		Tööstaaz	Intervjuu kood
		N	M		
1	Juht		x	10	M10 JUHT
2	Meeskonnajuht		x	10	M10M MEESKONNAJUHT
3	Spetsialist	x		6	N6 SPETSIALIST
4	Spetsialist		x	2	M2 SPETSIALIST
5	Spetsialist		x	4	M4 SPETSIALIST
6	Spetsialist	x		7	M7 SPETSIALIST
7	Spetsialist	x		1	N1 SPETSIALIST
8	Spetsialist	x		5	N5 SPETSIALIST
9	Spetsialist	x		7	N7 SPETSIALIST
10	Meeskonnajuht		x	6	M6 MEESKONNAJUHT

4. Tulemused

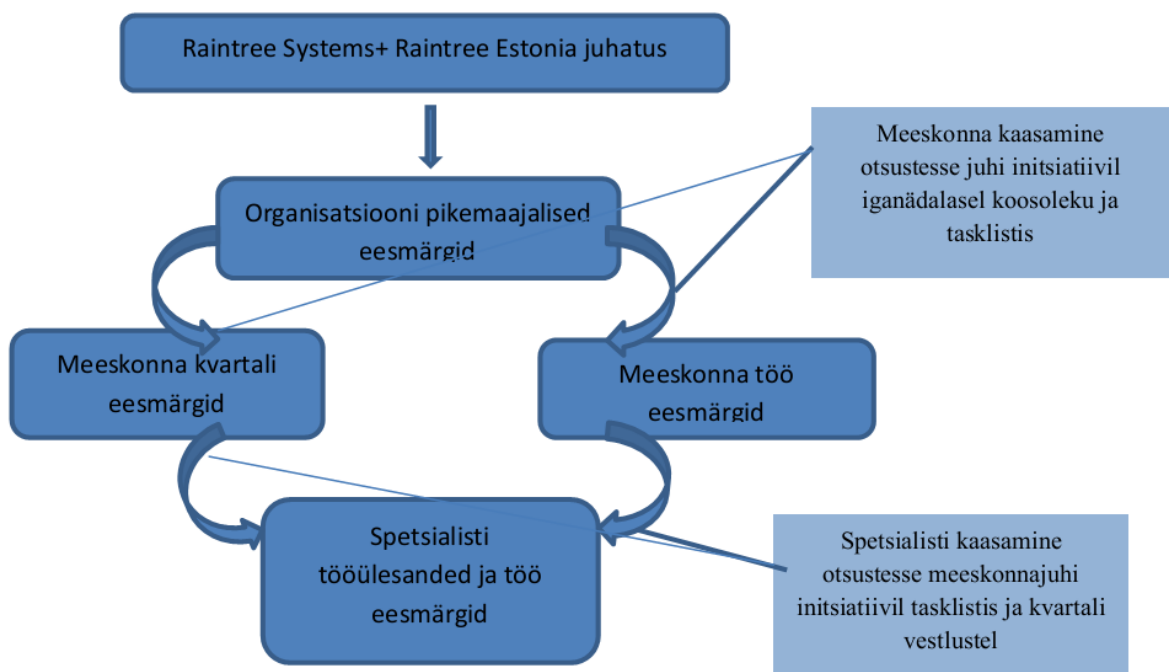
Uurimustulemused on autor jaganud transkriptsioonide analüüsi kolme peateemasse. Esimeses osas on tulemused töötajate kaasamisest tööülesannete otsuste kujunemisel. Teises osas tulemused töötajate kaasamisest töökeskkonna otsuste kujunemisel. Kolmandas osas on välja toodud tulemused töötajaid otseselt puudutavate otsuste kohta ning kaasamise erinevused tööülesannete ja töökeskkonna otsustes.

Intervjuude transkriptsioonide vertikaalanalüüs on lisas 3.

4.1. Tööülesandeid puudutavad otsused

Selles alapeatükis püüab autor iseloomustada tööülesandeid puudutavaid otsuseid ja nende kujunemist, millesse töötajad on kaasatud. Samuti, kuidas kaasamine neisse otsustesse toimub ning milleks see vajalik võiks olla.

Raintree tööülesanded kujunevad organisatsiooni peakontoris USA-s, koostöös kahe Eesti osakonna juhiga. Need on tööülesanded, mis kujunevad organisatsiooni suurematest eesmärkidest, visioonist, mille paneb paika juhatus. Nende hulgas on igapäevaseid tööülesandeid, aga ka pikemaajalisi tööeesmärke, mis pannakse paika meeskonniti ja edasi iga töötajaga individuaalselt. Tööülesannete kujunemise skeem joonisel 4.1.



Joonis 4.1. Tööülesannete kujunemine ja otsused Raintrees (töö autori poolt läbiviidud intervjuude põhjal)

Edasi liigub tööülesanne kahe Eesti osakonna juhi alluvusse kuuluvatele erinevate meeskondade juhtidele (team leadid), kellele iganädalaselt jagatakse tööülesanded (edaspidi taskid) ning kes omakorda jagavad need nädala alguses oma meeskonnaliikmetele. Eesti osakonnas on 2 juhti ning 8 meeskonnajuhti, kelle alluvusse kuuluvad spetsialist.

- *N1: „Meil on meeskonna juhid...team leadid, kes jagavad enamasti iga nädala alguses välja nädala ülesanded ja tema omakorda saab need ülesanded siis tavaliselt eeee.....Usast, sest meie ettevõtte asub põhimõtteliselt Usas ja me oleme siis selle tüüarettevõtte Eestis.“*

Selgus, et tööülesannete jagamine meeskonna liikmete vahel toimub meeskonnajuhi initsiatiivil, põhineb tema kogemusel ja vajadusel. Meeskonnajuhid seisavad oma meeskonna eest, et jagatud tööülesanded oleksid meeskonna tegevusalale vastavad. Mahu ja nõudmiste poolest täidetavad. Intervjueeritud meeskonnajuht arvas, et selekteerib saabuval tööülesandel läbi oma kogemuste baasil, mõnda ülesannet ei ole võimalik Ameerika osakonna poolt vastu võtta, kuna töö teostamiseks puuduvad ajaressursid. Seejuures saadab ta tööülesande ise tagasi ning palub ümbertegemist, lisaaega või pakub juba varasemalt valmisoleva lahenduse.

Töötajate kaasamine otsuste kujunemisel

Tööülesannete liikumine organisatsiooni sees toimub elektrooniliselt, ettevõtte Intraneti kaudu, mida nimetatakse Tasklistiks. Harvemal juhul antakse juhtide poolt tööülesandeid suuliselt, see sõltub vajadusest ja tööiseloomust.

- *M10: „Aegajalt annan. Vastavalt vajadusel“*

Töötajatele on tööülesannete sisu ja eesmärk on üldjuhul arusaadav. Tihti vajatakse juhendamist ja lisainfot. Kõige enam saadakse seda kas otsese juhi käest või taski loonud töötaja kaudu, aga ka otse kliendilt. Selgitusi on võimalik saada nii suuliselt, msn-i vahendusel või taski tagasisaatmisel tasklisti kaudu. Vastanud tõid välja, et varasemalt oli tööülesannete arusaadavus keerulisem. Vähesel töökogemusel töötajal ei juletud ka selgitusi juurde küsida. See on aga muutunud, osaliselt tänu töötaja enda kogemusele ning samuti meeskonnajuhi panusele, kes püüab ise saada võimalikult palju eelinformatsiooni tööülesande kohta enne kui see töötajale edastatakse. Meeskonnajuhil on ülevaade oma

meeskonnaliikmete tööülesannetest, seetõttu on temal võimalik isiklikku kogemust ja infot jagada.

- N1: „*Ma temaga (meeskonnajuhiga-autor) tegelikult räägin ka suhteliselt palju sellest, kui mul on mingisugune, ülesanne mille ma pean ära tegema, aga mul pole õrna aimugi, kust otsast alustada või kust infot koguda või...või kuhu täpsemalt see seal meie failides panna, siis ma räägin temaga läbi ja siis ta suhteliselt tihti näitab mulle mingeid lisaasju või annab soovitusi kelle käest täpsemalt veel juurde küsida ja....*“

Tööülesannete kujunemisel on töötajal võimalik kaasa rääkida läbi töötegemise viisi või laadi valiku. Maht, kui palju töötaja saab tööülesannet ise kujundada sõltub konkreetsest tööülesandest ning töötaja ametikohast. On võimalik kaasarääkida ja soovitada taski loojale varasemaid, juba olemasolevaid lahendusi. Kaasamise initsiatiiv tuleb meeskonnajuhtidelt.

N6: „*Ma saan otsustada, et mismoodi ma tahan sellele ülesandele nagu läheneda. Et saan ise välja mõelda strateegia, mismoodi testida.*“

Mitme intervjuueeritava vastustest nähtus, et töötaja arvamusega arvestatakse ning töötaja kogemust usaldatakse piisavalt, lubamaks tal endal töö teostamiseks valida parim võimalik viis. Üks vastanud juhtidest toob välja, et usaldus töötaja vastu peab olema, samuti oleks ajaressursi kulukas ise osavõtta kõikide tööülesannete täitmisest, sest juht ei ole kõigega kursis. Samuti ei ole juht kõikide organisatsiooni aladega tuttav ning ta ei tea kõigest kõike.

- N5: „*Mm, see eeldaks, et meeskonnajuht teab kõigest kõike põhimõtteliselt, mida tihtipeale ta ei tea.*“

Üks vastanutest leidis, et tema tööülesande kujunemises väga kaasarääkida ei saa.

N7N: „*(mõtleb) Ega eriti väga palju ei saagi.*“

Kaks vastanut, kellest üks oli meeskonnajuht ja teine spetsialist leidsid, et tööülesande puhul tuleb alati arvestada, et töö tuleb ära teha igal juhul, olenemata, kas töötaja arvamust või ettepanekuid seejuures arvestatakse. Mõlemad vastanud leidsid, et mõistavad oma kohta organisatsioonis ning volitustepiire, arusaamaks kas ja kuna on mõtet arvamust avaldada ja tööülesande lahenduse üle arutada.

Tööülesandeid on meeskonnasisiselt võimalik valida, näiteks tõid mitmed intervjuueeritavad välja, et tööülesandeid antakse sellele, kes ise rohkem selle teemaga soovib tegeleda või on

pädevam. Samuti jagatakse tööülesandeid vastavalt töömahule ning töösisule ja vajadusele. See laadsete otsuste tegemisel on team leadi poolt kaasatud kogu meeskond. Kollektiivselt tööülesannete otsuste kujunemisse kaasamist intervjuueeritavate vastustest välja ei tulnud.

Organisatsioon on piisavalt suur ning kollektiiv on jagatud meeskondadeks, kelle tegevusalad on piisavalt erinevad.

- *M10: . Meil on ettevõtte niivõrd suur et tööülesanded on ääretult erinevad. Ei ole ühtegi ülesannet kus kogu meeskond töötaks. “*

Tööeesmärgid on organisatsioonis paika pandud nii aasta lõikes kui kvartali kaupa. Organisatsiooni eesmärgid peaksid ühtima tema töötajate eesmärkidega. Töötaja ning otsese juhi vahel toimub vestlus, kas aasta arenguvestlusel või neli korda aastas toimuvatel kvartalivestlustel. Seatavad eesmärgid on üheltpoolt organisatsiooni eesmärgid, samuti on töötajal võimalus ise anda soovitusi ning oma eelistusi. Üks vastanud tõi välja, et tööeesmärkide seadmine on töötaja ja juhi vaheline kompromiss. See on võimalus töötajal tegeleda just talle huvipakkuvate projektide ja ülesannetega, samuti juurde õppida endale meelepärast teemat.

Kaasamise vajalikkus tööülesannete otsustes

Kaasamise vajalikkuse osas arvasid intervjuueeritavad suures osas, et töötaja tööülesannete kujunemise otsustesse mitte kaasamisel, saaks töö küll tehtud ning eesmärk täidetud, kuid tulemused oleksid aeganõudvamad, kallimad ning vähem jätkusuutlikumad.

M7: „Ütleme nii, et see oleks talle kallimaks läinud“

Inimeste kaasamine suurendab võimalike lahenduste valikut. Tekitab usaldust tööandja ja töötaja vahel. Mitme erineva tasandi töötaja seotus tööülesandega, parandab tööülesande kvaliteeti. Töötaja soovib panustada tööülesande lahendamisse, kuna ta on saanud kasutada lahenduse pakkumisel oma teadmisi ja kogemusi ja arvamust. Töötaja mõtestab tööülesande enda jaoks paremini lahti. Leides sedasi rohkem lahendusi.

M6: Et kui inimene kes selle tööülesande saab nagu mõtestab selle, et kas tema on see, kes seda peaks tegema, siis see aitab kaasa. “

4.2. Töokeskkonda puudutavad otsused

Intervjuude põhjal selgus, et töokeskkonda puudutavates otsustes nagu töögraafiku kujunemine, töövahendite valimine, töokeskkonna kujundamine on kõigile töötajatel Raintrees võimalik osaleda ja kaasarääkida. Töötajatel on nende võimalused teada ning osalemine sõltub inimese enda initsiatiivist.

Töögraafik

Suurem osa intervjuueeritavatest kinnitasid, et Raintrees on kõikidel töötajatel vaba ja paindlik töögraafik, mida nad suurel määral kujundavad ise ja oma ajakavast lähtuvalt.

M7: *„Ee, üleüldiselt meil on vaba graafik, et me võime ise määrata millal me võime tööl käia..“*

Teadmised, kas ettevõttel on töögraafikut puudutav reeglistik või ettekirjutused, olid töötajatel erinevad. Mõni vastanutest teadis, et paikapandud reeglistik, mis puudutaks tööaega, puudub täiesti. Mõni teadis, et on soovitatav õhtusel ajal tööl käia. Kaks vastanutest teadsid, et 50% tööajast tuleb teha ajavahemikul kella 8.00-st 18.00-ni.

N5: *„Et on rangelt soovitatav, et eee on mingisugused tunnid mis kattuvad eee sellise nagu 8-18.00 ajaga, et, et ei oleks nii, et meeskond käib ühel ja siis mina käin niimoodi, et ma ei näe kedagi.“*

Üks intervjuueeritav vastas ka, et tööaja märkimine tasklisti on vajalik, sest annab kolleegidele võimaluse ette teada, kuna teine kolleeg majja saabub, kuna temaga nõu pidada on võimalik.

Üks intervjuueeritav tõi välja, et tema kujundab oma töögraafiku vastavalt tööülesannetele. Tööülesanded prioritseerib ta tähtsuse järjekorras.

M10: *„Vastavalt tööülesannetele. Et et mida tegema peab“, „Hästi palju inputte millega peaks tegelema...Ehk siis tegelikult kui sa ütled et sa ise kujundad oma töögraafikut, siis sa päris ikkagi nii ei saa, et tuled hommikul 8-st ja lähed õhtul kell 17.Ma prioritseerin. Ma ise otsustan, mis on tähtsam, aga töokeskkond ise kujundab minu jaoks.“*

Kaks intervjuueeritavat tunnistasid, et nende töögraafikut mõjutab Ameerika osakond ning ajavahe Ameerika Ühendriikidega ning Raintreesse tööle tulles peab töötaja arvestama nende piirangutega.

M6: *„Ajavahe mõjutab nii palju, et meil on 10 tunnine ajavahe, et see on meie tööiseloому nagu rohkem õhtusemaks. Et me ei ole kaheksast viieni vaid me oleme üheksast kuueni või kümnest seitsmeni. et selles suhtes see on esimene asi, mis seda mõjutab.“*, „Seda saab teha aga see põhimõtteliselt hakkab pärssima inimese arengut ja kuidas ma nagu ütlen, pikemalt töötamine on üks edukalt töötamise alus..“

Üks intervjuueeritav juht tunnistas, et töötajatel on küll vaba graafik, kuid siiski teatud tööst tulenevad tingimused mängivad töögraafiku kujunemisel rolli ning see seab teatud piirangud.

M10: *„Nii ja naa . tähendab. Põhimõtteliselt nad käivad aga neile seatakse mingisugused boulderid ümber mille alusel noh, nende valikuvabadus on piiratud.“*, „Vajadused.“

Nii-öelda Ameerika aja järgi töötamist tunnistasid enam kui pooled vastanutest. Nad kinnitasid, et mõningal määral nende tööaega kujundab vajadus suhelda USA osakonnaga. Kuid see ei ole igapäevane kohustus, vaid pigem harv juhus. Samuti on töötajatel võimalik õhtuseid töötunde kompenseerida vabade tundidega hommikuti.

M4: *„Või kõned... Näiteks et kui ma tean, et mul on kell kaheksa kõned siis ma ei pea ilmtingimata kell kümme töö, tööle tulema ja siis nagu orav rattas kaksteist tundi tööd tegema vaid ma võin siis hiljem tööle minna või siis tulen varem tööle aga teen vahepeal paar tundi keset päeva siis pausi...“*

Töövahendid

Maksimeerimaks töötulemuslikkust on vaja igal töötajal töövahendeid, olgu need arvuti, kuvar, laud, tool või pastakas, kuid vahendeid on vaja. Kõik intervjuueeritavad kinnitasid, et nad saavad töövahendid tööandja poolt ning saavad kaasarääkida töövahendite valikus.

M4: *„Eee jah, põhimõtteliselt küll, küsiti minu arvamust, et siis kui ee minul töövahendiks on sülearvuti, et ee siis kui seda tellima hakati siis küsiti minu arvamust, et millist ma tahaksin. Esimene kord siis kui ma tööle tulin siis ütles rohkem meie IT-juht sõna sekka, et mis võiks olla, tema tõi nagu selle põhi allika. Aga nüüd kui mul eelmine aasta arvuti välja vahetati, siis sisuliselt ma valisin ise, et mis arvuti ma tahan.“*

Töötajatel on võimalik soovitada ettevõtte poolt seatud limitatsioonide määras näiteks uute töölaudade ja toolide valikut, samuti arvuti mudeli valikut.

M10: „*Tehes otsuseid et nad tahavad midagi saada ja juhul kui see on mõistuspärane request siis seda on ka tehtud.*“

Töötajatele on teada, kelle poole ettevõttes pöörduda kui on soove töövahenditele või töökeskkonna muutmiseks. Tööks kõige enam vajaminevate arvutite puhul on vajalik tööandja ja töötaja vaheline kompromiss, teatud tarkvaralised ettekirjutused tulenevad tööandja poolt ning selles osas töötajal kaasa rääkimist ole.

N6: „*Tiimijuhile...esimese asjana siis, teisena läheb sekretärile.*“

Töökeskkond

Vastustest tuleb välja, et kõikidele töötajatele on olemas võimalus avaldada arvamust töökeskkonda puudutavate otsuste tegemisel. Ettevõtte arvestab soovidega mõistlikkuse piirides ning seatud rahaliste limitatsioonide piirides. Eranditult kõik intervjuueeritavad pidasid Raintree töökeskkonda (tööruume, töökohti) headeks või lausa ideaalseteks

M2: „*Ideaalsed*“

Üks intervjuueeritav tunnistas, et tema jaoks on tööruumid mitteprivaatsed.

N7N: „*Et kõik on koos ühes ruumis ja privaatsus on null.*“

Siiski tunnistasid kõik vastanud, et tööruumide paigutus on hea ning meeskondade paiknemine ühes ruumis on positiivne, kuna annab võimaluse vahetust kontaktiks ja on võimalik tiimikaaslastega asju arutada.

N7N: „*Eino positiivne on see, et saab just oma tiimiliikmetega arutada asju, kas keegi on varem sama asjaga kokku puutunud ja oskab midagi soovitada.*“

Otsuses osalemine

Töökeskkonda puudutavate otsuste arutelud leiavad tihti aset meeskonnas. Ühiselt arutletakse tööandja juba tehtuid otsuseid kui ka veel lahtisi küsimusi, kuhu töötajaid on kaasatud.

Mitmete otsuste kollektiivsele arutelule viimisele eelneb arutelu meeskonna sees, ühiselt tehakse ettepanek, edastatakse see juhile või büroojuhile. Kollektiivi ühisüritused on töökeskkonda puudutav otsus, milles töötajad soovivad olla kaasatud. Samuti soovitakse

kaasamist meeskondade paigutamise ja tööruumide paigutuse otsustes. Kollektiiv on ühiselt kaasatud otsustesse ning neile on arvamuse avaldamine võimaldatud läbi üld listi (e-maili). Kõikidele töötajatele saadetakse e-mail, millele palutakse vastust. Intervjuu vastustest selgus, et töötajad on kasutanud seda võimalust otsuses osalemiseks ning soovivad seda teha ka edaspidi.

Läbiviidud muudatuste otsused

2012. aastal viidi läbi Raintrees meeskondade ümberpaigutamine, mitmed meeskonnad liideti ning osade meeskondade jaoks tähendas see kolimist ning ruumi vahetust. Intervjueeritavatel oli sündmus meeles erinevalt, ei mäletatud täpselt selle otsuse kommunikatsiooni. Kõik seda juhtumit maininud intervjueeritavad mäletasid otsusest tekkinud vastasseisu ning konflikti. Vastasseis tekkis kollektiivist ühe inimese poolt, kes ei olnud ruumivahetusega nõus ning ei soostunud kolima. Isik alustas otsuse vastu allkirjade kogumist ning saatis tööandjale petitsiooni.

M10: „Oi kindlasti mul kuskil on üks petitsioon, mille üks tiim esitas pealkiri. „Ei küüditamisele“ ning siis seal oli mitmeid põhjusi, miks mitte kohta vahetada.“

Ettepanek muudatus läbiviia ja meeskonnad ringi paigutada tuli kollektiivi seest, ühe töötaja poolt, kes pöördus ettepanekuga oma juhataja poole, ning asi võeti arutlusele.

M6: „Eem, jaa kontori ümber kolimine. Ma leidsin et mingil hetkel on Raintree kollektiiv pillutatud laiali, et siis minu idee oli et inimesed võiksid töötada samas kohas, kes on nagu samas tiimis, ja lisaks et ühe tiimi iseloom on teistsugune ja see on nagu segav faktor kui nad ühes ruumis. Hea näide oli testijad ja arendajad. Et see viidi läbi eelmine jaanuar ja see oli puhtalt minu initsiatiiv.“

Peale juhatuse poolt otsuse tegemist, et ümberpaigutamine toimub lähevad vastanute arvamused lahku, üks vastanutest ütleb, et otsus tehti ära ning tehti seejärel teatavaks, ilma, et keegi oleks saanud selles kaasa rääkida.

M2: „Jah, see nagu lihtsalt öeldi, et nii on ja nii ta on.“

Üks vastanutest mäletas, et enne kolimist saadeti kollektiivile uute meeskondade plaanid ning ruumide paigutused. Anti võimalus uues ruumis omale töökoht valida.

M7: „Ja, seal pandi grupid paika, et vaata selles tiimis on 5 matsi, siin on 10 matsi. Toad on sellised, ise vaadake, kuidas ära mahute sinna“

Kõikide vastanute jaoks oli läbiviidud otsus positiivne. Mõne vastanu positiivsust mõjutas asjaolu, et teda otsus ei puudutanud ning tema kolima ei pidanud. Ühe vastanu jaoks tõi kolimine kaasa parema tööruumi ning töökoha.

M6: „Ma arvan, et parim, mis on juhtunud. See oli puhas eelmise aasta töövõit. Geniaalne idee.“

M7: „Kokkuvõttes ma arvan on see hea, sest tiimis on, tiimid on ikka koos. Nüüd saab suhelda.“

Üks intervjuueritavates avaldas arvamust, et tema ei oleks vastuseisu tööandja otsusele osutanud, ning ei mõista kolleegi, kes seda tegi.

M4: „Hmm... No mina isiklikult ei leia, et see oleks nagu... No mina olen võibolla ses suhtes E-ga võrreldes teistsugune inimene ka, et mina nüüd ei mõtle, et miuke see tuba olema peab, et kas ta peab kottpime olema või et kui palju sinna päikest... Et mina teen lihtsalt oma tööd oma laua taga. Mõnel inimesel läheb see rohkem korda. Selle, selles antud olukorras ma näen et see konflikt oleks igatepidi tekkinud“

Kolm intervjuueritavat tunnistasid, et vastasseis kolimisega seotud otsusele oli ootuspärane ning igasugustele inimgruppidele omane, kuna muutustega ei taheta alati kaasa minna. Samuti tunnistasid, et seejuures on väga oluline otsuse kommunikatsioon. Avaldati arvamust, et juhtkond oleks võinud vastuseisu osutanud inimesega suhelda ja selgitada olukorda.

M4: „Ei, ikka oleks vastasseis tekkinud... Tegelt selle jah, mul tuleb selle kolimisega seoses meelde küll: E oli väga vastu... väga nagu protestimeelne suhtumine, et tema ei taha oma ruumist ära kolida. No ja lõpuks see tal... (Naerab)... õnnestus, et ta jäi sinna kus ta on. Et... Päris nagu kuulumata tema nagu appikarje ei jäänd.“

M10M: „inimesed alati enamalt üldse ee, pigem sellised konservatiivsed või ei lähe muudatusega kaasa, et tagasi tagasihoidlikud neile meeldib statusquo kui nad ei näe just ühtegi enda jaoks paremuse poole kindlasti muutuvat kui nad ei näe seda tulemust, et jah nüüd see muudab minu jaoks kindlasti paremaks pigem jäävad, ja nemad ka kindlasti ei näe ka seda mis firma jaoks parem võiks olla pigem võtavad seda isiklikult“ , „Üks asi mida oleks võib-olla teist oleks võind selgitada paremini et miks me seda teeme, mitte me ei mäletagi

seda kuidas seda inimestele teada anti aga võib-olla oleks võind, et oleks võinud, et oleks näinud, et kellegil on kindel vastuseis oleks pidanud temaga kohe rääkima, et miks ta seda nii arvab ja ära põhjendada miks me midagi nii teeme.“

Üks intervjuueeritav ütles, et tööandja tegi õige otsuse tekkinud olukorras, tehes järeleandmisi.

M2: *„Selles mõttes et ma ei teagi, et... Mina arvan, et ta käitus õigest, selles mõttes, et see noh kolimine ei ole ilmselt nagu nii tähtis, et see töötaja kaotamine oleks olnud palju suurem nagu.“*

Samuti arvas üks intervjuueeritav, et vastuseisu väljendanud töötaja käitus samuti õigesti, kuna pakkus olukorra lahenduseks välja teise lahenduse, mis lõpuks sobis kõigile osapooltele

M2: *„Jah, ja minu arvates ta tegi õigustatult järeleandmise. Ja noh see töötaja nagu, kes seda kõike juhtis seal, tema tegi ka nagu õigesti...Et ta nagu...“, „Tema tegelikult tegi ka kompromissi, et ta nagu tegelikult leidis alternatiivi, et ei olnud niimoodi, et ei või jaa vaid tema leidis...“, „Tema leidis ka tegelt lahenduse. Et tegelt nad nagu leidsid mingi lahenduse, mis sobis mõlemale.“*

Intervjuueeritavad iseloomustasid tekkinud olukorda kui konflikti ja pingelist olukorda, mida kogu kollektiiv tähelepanelikult jälgis.

M2: *„Agressiivne.“, „See oli ikka väga tuline.*

Lisahüved ja motivatsioon

Vastustest selgub, et töötajad on teadlikud tööandja poolt pakutavatest lisahüvedest ja motivatsioonipakettidest. Kõik vastanud oskasid nimetada erinevaid hüvesid, mida tööandja neile pakub.

N1: *„Eeee...meie firma toetab spordi tegemist. Me saame käija Auras ujumas ja mingi fitness klubiga on meil ka koostööleping. Siis me käisime tantsukursustel. Ee algajate peotantsu kursustel. Ja nüüd loodetavasti lähme tennist mängima. See on hästi tore, et see tennise mängimine ja tantsukursus ei ole lihtsalt kusagilt kellegi poolt sündind idee, vaid siin on meiega koos arutatud. Eriti tennise mängimist.“*

M10M: *„Ma arvan, et büroojuht teaks sellest kõige paremini rääkida, aga meil jah mida ma tean midagi öelda, lisaväärtused ja motivatsioonipaket. Meil on uue töötaja töölevõtmise preemia, kui keegi teab kedagi soovitada, meil on prillide ostmise toetus, spordiklubide toetus*

nii aura kui ka arctic, siis on meil korvpall kord nädalas, massaaži toetus, siis meil on veel meeskonnaüritused nii öelda ja üldse firmaüritused, auto orienteerumine, kohustuslik teatriskäik, suvepäevad, jõuluüritused, viievõistlus.“

Vastanud kasutavad endale meelepärasemaid soodustusi ja lisavõimalusi. Motiveerivateks pidasid lisahüvesid vaid osad vastanud. Kõige enam peeti motiveerivaks tööd ennast.

N5: „Ma arvan, et selles mõttes sellised lisaväärtused kui sellised ei olegi nagu ei mõjuta minu motivatsiooni.“ , „Ee, tööülesanded, nii nende olemus kui nende, kui väljakutsuvad nad minu jaoks või kui arendavad nad minu jaoks on. Et kui mu töö oleks igav nagu ei midagi sellist mida ma ei tahaks teha siis selles mõttes ükskõik kui palju tasuta puuvilja siis see nagu ei motiveeriks seda.,,

M4: „Tegelikult mind praegult motiveerib töö ise nagu. Et töö iseloom ja mis ma, millega ma tegelen.“

Üks vastanutest tõi välja, et teda motiveerib kollektiiv ja vaba graafik kuid, kõige enam siiski palk.

M7: Öööö, no vaba graafik on hea. Siis.... <mõtleb>... kvartali boonused, aga need ei ole tegelikult väga mingid motiveerivad asjad. Aga arvan vaba graafik ja see nagu vaba seltskond on kõige motiveerivam.“ , „Kollektiiv ja no palk ka muidugi, et vaba graafiku ja hea kollektiiviga ma tasuta ei käiks (naerab).“

Mitmele vastanule oli vaja lisaaega, et meenutada tööandja pakutavaid lisahüvesid, väikesed hüved nagu kohvi ning tasuta mahlad meenusid vastanutele alles hiljem. Kaks vastanut tunnistas, et sellised lisaväärtused on tihti iseenesest mõistetavad, ning nende väärtuslikkuse peale hakatakse mõtlema alles siis kui neid hüvesid tahetakse ära võtta või kui kaalutakse töökoha vahetust.

M10: „Neid motiveerib teadmine, et see on olema ja nad võrdlevad mingisuguste muude asjadega, aga noh reaalsus on see, et noh kui sul see sama bonus on olemas, siis sa kõigepealt rõõmustad ning siis unustad ta ära. Ehk siis kui see on mingisugune paar aastat olnud, siis sa ei mõtle selle peale., et sa saad mingit boonust vaid sa mõtled sellele hetkel kui keegi tahab seda ära võtta. Kas ta sellel hetkel on motivaator? Ei ole.“

M7: „No selle peale mõtled siis ka kui räägid kellelegi sõpradega, kes ei tööta sellises ettevõttes. Siis, et oo meil ei toimu kunagi midagi sellist asja. Siis sa saad aru. Aga ma arvan,

et võib-olla need üritused ja asjad ning kvartali boonused ei ole nii väga olulised. Aga kui kõik asjad kokku panna, siis nad midagi ikkagi loevad.“

Kõik vastanud tunnistasid, et tööandja küsib nende käest motivatsiooni kohta stabiilselt igaaastasel arenguvestlusel ning kvartali vestlustel.

N1: Kõigepealt oli mul hästi tore see, et nüüd oli meil just kvartali vestlus, siis me võtsime selle arenguvestluse läb...arenguvestluse protokollu ette ja vaatasime, kas selle esimese kvartali jooksul on need eesmärgid täidetud mis ma olen juba aasta jaoks pannud ja...ja kas ma näen, et need eesmärgid saavad täidetud selle aasta jooksul. Et selles mõttes jah, et kindlasti arvestatakse.“

Üks vastanutest ütles et temal on motivatsiooniga probleeme, ning vestluses juhatajaga ta peab välja mõtlema või „leiutama“ vastuseid küsimusele mis teda motiveerib.

N7N: „ (naerab) Et eee ei mul on...motivatsiooniga probleeme.“, „No, siis ma leiutan mingisuguseid vastuseid.“

Kõik vastanud tunnistasid ka, et kui nad arvamust vestluse ajal avaldavad, siis seda arvamust arvesse ka võetakse ning soovitusi on läbiviidud. Kõige enam just tööülesandeid puudutavate otsuste kujunemisel, sest nii arenguvestlus kui kvartali vestlus on eelkõige tööeesmärkide ja saavutuste rääkimise koht.

N7N: „ Jah. Viimati oli see...see ei olnud küll quarterly, see oli aasta review. Et arvasin, et võiks teha see arendus tiim nagu ülevaateid või koosolekuid, et nad räägiksid sellest, et mida nad siis teevad. Ja seda meil juba kaks korda juhtunud.“

M10M: „Jah see on jooksvalt, et selleks ei ole ette nähtud mingit eraldi aega, ütleme, et siis kui arenguvestlus on nagu eraldi koht kus me küsime mida muuta ja, et selles mõttes on see nagu ainuke koht mis on nagu ette nähtud, kuna rääkida nendest asjadest ja kindlasti räägitakse.“

4.3. Töötajat otseselt puudutavad otsused

Käesolevas alapeatükis on ülevaade töötajat otseselt puudutavatest otsustest ning kaasamise erinevustest tööülesannete ja töökeskkonna otsustes.

Intervjueeritavad nimetasid kõige enam töötajat otseselt puudutavateks otsusteks tööülesandeid ja töökeskkonda puudutavaid otsuseid.

N1: „Nooo...ma arvan need on sellised kaks olulist teemat, mis...millega inimene iga päev töö juures kokku puutub, et see kus ta on ja mida ta teeb siis.“

Ka organisatsiooni poolt toodetavat toodet peeti oluliseks otsuseks, et töötajatel oleks võimalus rääkida kaasa selle disainis ja kujunduses.

Kaasamise tähtsus töötaja jaoks

Tulemustest võis täheldada, et kõik vastanud pidasid töötajate kaasamist oluliseks ning keegi sellele küsimusele vastamata ei jätnud. Kaasamist peeti oluliseks, et töökeskkond oleks aus ja tegutsetaks ühtse eesmärgi nimel. Mõistetakse kõikide osapoolt ootusi ja panust.

Arvamusavalduse küsimine on oluline tunnustamaks töötajat ja arvestamaks tema panusega. Kui kaasamist ei toimuks, arvati, et töötajatele võivad jääda arusaamatuks teatud otsuste või muudatuste tagamaad ja põhjused. Võivad tekkida spekulatsioonid ja mitteõiged versioonid. Mitte kaasamise korral on tunnetab töötaja enda rolli organisatsioonis vähetähtsana.

M4 SPETSALIST: „et oled inimene firmas, mitte nagu ma ei tea suvaline mutter, et öeldakse kuhu istuda ja kuhu astuda „

Kaasamise tähtsus organisatsiooni jaoks

Organisatsiooni seisukohalt muudab töötajate kaasamine organisatsiooni avarust. Ettevõtte juht arvas kaasamise vajalikkuse kohta, et töötajate kaasamise puhul on ettevõtte suurem kui seda juhtiv juht.

M10 JUHT: „Et-et aga tööandja seisukohalt, et ettevõtte oleks suurem kui inimene kes on selle eesotsas. Jumala tõsiselt.“

Vastanud meeskonnajuht arvas, et töötajate kaasamine tagab kvaliteetsema töötulemuse. Kui inimene on vastutav oma töö eest, kontrollib ta oma panust rohkem.

Mitmed vastanud spetsialistid leidsid, et Raintrees kaasamine otsuste kujunemisse toimub ning seda võimaldab ettevõtte väiksus. 40 liikmeline kollektiiv on piisavalt väike, et igal töötajal oleks võimalik arvamust avaldada otse. Kas otse juhile või meeskonnajuhile, kes on alati kättesaadav.

Kaasamise sarnasuste ja erinevuste põhjused

Uuringus kasutatud organisatsioon on rahvusvaheline. Peakontor Ameerikas, arendusosakond Eestis ning tütarharu Indias. Töötajad peavad iseenesestmõistetavaks peakontori mõju tööülesannetele. Töötajad tunnistasid, et tööülesannete otsustes on Ameerika poolt tuntav, kuna mitmed ülesanded saabuvad otse sealt, samuti asuvad kliendid seal ning enamus koosolekuid peetakse koos ameeriklastega telefoni teel. Suhtlus Ameerika osakonnaga on taskidest tulenevalt igapäevane, kuid mitte kõikidele töötajatele. Eelkõige puudutab see ettevõtte juhti ja meeskonnajuhte.

Eesti osakonna juhi jaoks oli arusaamatu, miks töö autor näeb ameerika ja eesti ettevõtteid ühtsena, kuna tema arvates, on tegemist kahe täiesti eraldiseisva üksusena, mis küll tegutseb ühise eesmärgi nimel (tööülesannete näol), kuid üksteise otsuseid ei mõjuta (töökeskonna näol).

Ameerika osakonna mõju puudumist töökeskkonna teemadel leidsid mitmed vastanud. Näiteks ei mõjuta välisriigi osakond kuidagi Eestis tööle palgatavat personalivalikut ega siin osakonnas tehtavaid otsuseid.

5. Järeldused ja diskussioon

Töötajate kaasamine otsustesse on kasulik nii töötajale kui organisatsioonile, esimesele annab see võimaluse mõtestatult panustada töötulemustesse, maksimeerides seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust. Mõlema osapoole puhul on tulemuseks kvaliteetsem teenus, tulemus või otsus. Antud bakalaureusetöö raames läbiviidud uurimus tõi välja erinevaid tahke töötajate kaasamisest otsustesse Raintree Estonias. Eelkõige on need kasulikud organisatsioonile endale.

Käesolev bakalaureusetöö peatükk koosneb kahest osast, nii tulemuste najal tehtud järeldustest kui teooria ja tulemuste diskussioonist. Samuti on autor antud peatükki sissekirjutanud meetodikriitika ning võimalused edasisteks uurimisvõimalusteks. Järeldused ja diskussioon esitatakse vastavalt uurimisküsimustele.

Millistesse tööülesandeid puudutavatesse otsustesse töötajaid kaasatakse ja kuidas?

Milline on organisatsiooni juhtimisstiil, sõltub paljuski organisatsiooni eesolevast juhust, tema rollist ning organisatsioonikultuurist.

Berg ja Wilderom (2004:571) on sõnastanud organisatsioonikultuuri kui jagatud arusaama organisatsiooni töövõtetest, mida iseloomustavad organisatsiooni ühtsed tavad ja tööhoiakud. Uurimise käigus on selgus, et Raintree's on kollektiiv jagatud kaheks erinevaks üksuseks, mis omakorda jaguneb meeskondadeks. Lisaks ettevõtte juhile on meeskonnajuhtidel on kande roll organisatsioonikultuuri kujundamisel ja hoidmisel. Nende initsiatiivil toimub töötajate kaasamine meeskonda puudutavatesse otsustesse.

Wood ja Menezes (2011) tuginedes Lawleri (1986, 1991) poolt populariseeritud organisatsioonilise kaasamise mõistele, eristasid 4 tüüpi kaasamist. Rolli kaasamine, kaasav juhtimine, hääleõigus ning majanduslik kaasamine.

Läbiviidud intervjuude tulemuste põhjal võib järeldada, et Raintree Estonias kasutatakse töötajate kaasamisel tööülesannete otsuste tegemisse nii kaasavat juhtimist kui rolli kaasamist.

Esimese etapi otsustes, kus ettevõtte juht loob tööülesanded ja tööeesmärgid kogu organisatsioonile, kasutatakse kaasavat juhtimisstiili, mida iseloomustab suurem vabadus,

proaktiivsus ja koostöö. Edasi tehakse koostööd organisatsiooni erinevate meeskondadega, kes on moodustatud kollektiivist. Kaasamine otsustesse toimub läbi meeskonnatöö nagu ütles ka Lawler (Lawler 1986, Bailey 1993, Wood&Menezes 2011 kaudu). Kirjeldatud esimeses otsuste kujunemise etapis on üheks seotud osapooleks organisatsiooni Ameerika peakontor, kes kaasab tööülesandeid puudutavatesse otsustesse Eesti osakonnast kahe suure üksuse juhid, kellega koostöös pannake paika tööplaan nii USA kui Eesti osakonnale. Seejuures võiv järeldada, et mõlema osakonna koostööle aitab kaasa ühtne organisatsioonikultuur, mis paneb tahaplaanile tegevuspiirkonna, riigi, rahvuse ja kultuuri erinevused.

Teises otsustus etapis, kus meeskonnajuht kasutab rolli kaasamist, on läbi regulaarsete koosolekute ja infovahetuste, meeskonnajuhtidele antud vabadus valida tööülesannete jaotus meeskonnaliikmete vahel. Valikuvabadus põhineb usaldusel, et meeskonnajuht on kompetentne ja pädev taoliste otsuste vastuvõtmiseks. Juht on andud teatava informatsiooni ning seadunud raamistiku tulemuste saavutamiseks.

Raintree's antakse töötajale indiviidi tasemel vastutusõigus teostada tööülesandeid, ning neid mitmekesistada töö tegevusvabadusega. Töötajal on õigus valida töö teostamise viis või laad, vastavalt enda kogemusele või parema äranägemise järgi.

Raintree Systems Inc. lõi Eesti osakonna koostöös kohalike töötajatega 2002. aastal, hinnates siinse turu kvaliteetset infotehnoloogia potentsiaali. Kümne tegutsemisaastaga on Raintree Estoniast saanud võrdväärne partner Ameerika osakonnale, kes ei täida vaid peakontori käsku, vaid osaleb kogu organisatsiooni tegevuses ja arengus. Kõik Raintree Estoniat puudutavad otsused on kooskõlastatud siinsete juhtidega.

Miks kaasamine tööülesannete otsustesse töötajate ja juhtide hinnangul vajalik on?

Infotehnoloogia haru puhul on oluline, et lahenduste pakkumisel on võimalik tööle läheneda loominguliselt. Kumar (2001) ja Robbins (2006) nimetasid (Sokro 2012 kaudu) seda juhtimisstiili ka meeskonnakeskseks juhtimiseks, kus tööülesanded põhinevad meeskondadel. Seda teooriat sobib hästi ilmestama ka Lewise (et al 2003) lähenemine, kus tööülesande põhisel kaasamise juures on juhtide eesmärgiks saavutada suurem efektiivsus, läbi vähendatud kontrolli aja, kasutades seejuures maksimaalselt töötajate teadmisi.

Kaasamise vajalikkus seisneb järelikult ettevõtte efektiivsuse tõstmises. Raintree Estonias on seetõttu antud suurem vastustus meeskonnajuhtidele, kes vastutavad ise oma meeskonda värvatavate inimeste eest, teevad värbamisvalikuid ning seeläbi vastutavad töötajate taseme ja teadmiste eest. Ettevõtte juht on ennast värbamisvalikust taandanud, sest meeskonnajuhid peavad valiku tegema ning ise valitud inimestega koostööd tegema.

Raintree töötajad on kaasatud individuaalselt ka pikemaajaliste tööeesmärkide seadmisse. Töötajal on võimalus ise eesmärgi seada, soovitada, lähtudes seejuures isiklikust huvist õppida midagi uut. Töötaja tööeesmärgid püütakse seada kompromisse organisatsiooni pikemaajaliste eesmärkidega. Töötajad on kaastanud tööülesannete otsuste kujunemisse ning seeläbi tunnevad nad ennast olulisena ja tähtsana, tundes, et nende arvamusega arvestatakse ning neid peetakse kompetentseteks lahendamaks tööülesandeid ning vastutamaks oma ülesannete eest.

Uurimistulemustest selgus, et töötajad mõistavad tööülesandeid ning oma rolli selles. Seejuures on oluline juhi roll, kes mitte ainult ei jaga ülesandeid vaid vajadusel ka juhendab. Mendes ja Stander (2011, Rizzo et al 1970 kaudu) väitsid, et töötaja käitumine tööülesandega sõltub just töötaja ja juhi vahelistest suhtest. Meeskonnaliikmete jaoks oli väga oluline meeskonnajuhi ehk otsese juhi kättesaadavus ja olemasolu. Tema nõu ning juhendamine. Rolli selgus aitab töötajatel mõista enda rolli tööülesande täitmisel. Sellega välditakse tööde dubleerimist, mis omakorda aitab kokku hoida ressursse nagu tööaeg ja töötasu.

Millistesse töökeskkonda puudutavatesse otsustesse töötajaid kaasatakse ja kuidas?

Töötajate intervjuude põhjal on võimalik luua nimekiri otsustest, milledes töötajad saavad osaleda. Need on töögraafik ja selle kujundamise otsused, töövahendite valiku otsused ning töökeskkonna otsused nagu ühistegevuste ning lisahüvede valik.

Knudseni (et al 2011) kirjeldab osalemise positiivset mõju töökeskkonnale. Intervjueeritavad andsid väga positiivseid hinnanguid Raintree töökeskkonnale, nimetasid positiivseteks iseloomustavateks teguriteks oma maja, kollektiivi paiknemist kontoris meeskonniti, mis aitab hästi kaasa vahetule suhtlusele ja informatsiooni vahetusele meeskonnaliikmete vahel. Kommunikatsiooni võib pidada hästi toimiva organisatsiooni aluseks. Otsene kommunikatsioon on Marchington ja Wilkinsoni (2005) definitsiooni järgi üks kaasamise vorme.

Nimetatud meeskonniti paiknemine on töötaja initsiatiivil alguse saanud töökeskkonna otsus. Ettepanud muudatus tõi kollektiivist kaasa vastuseisu, kuid vaatamata Bovey ja Hede (2001) uurimuste kinnitustele, et suurem osa organisatsiooni poolt läbiviidavatest muudatustest on ebaedukad ning ebaedu peamiseks põhjuseks on töötajate vastasseis, siis antud juhtumi puhul vastasseis küll tekkis, kuid olukord lahenes ning intervjuudest selgus, et läbiviidud muudatust hinnati kordaläinud ning heaks. Võimalik, et edu põhjuseks oli vastaseisu ülesnäidanud töötajate vähesus, ning teiste töötajate tugev reaktsioon otsuse aktsepteerimisele. Sagie ja Koslowsky (1994, Wittig 2012 kaudu) jagavad töötajate reaktsioonid muudatuste skaalal tugevaks ning keskmiseks, seejuures tugevad on nii vastupanu kui aktsepteerimine ning kõikidele inimestele on omane, et aja möödudes liigutakse keskmisele ehk neutraalsele positsioonile.

Süvaintervjuudest selgus, et kõik töötajad saavad ise kujundada oma töögraafikud, kuid arvestama peab teiste meeskonnaliikmetega, ehk kui on kokkulepitud koosolekud ja kõned Ameerikaga, siis on osalemine neis vajalik ning töögraafik tuleb sättida vastavalt. Järeldades sellest, et Ameerika osakonna mõju on kõige tuntavam just töögraafiku otsustes ning põhjuseks siinkohal Ameerika ja Eesti vaheline ajavahe. Paindlikku töögraafikut hindasid vastanud kõrgelt ning pidasid seda tööandja üheks suurimaks plussiks.

Töövahendite valiku otsustes selgus tulemustest, et töötajad soovivad neis otsustes osaleda, kuna töövahendid on vajalikud oma töö kvaliteetseks teostamiseks ning olulised mugavuse aspektist. Vastanud kiitsid valikuvõimalusi, millega iga töötaja saab säilitada individuaalsuse ning ette ei ole kirjutatud töökohtade või töövahendite standardeid. Küll aga tehniliste töövahendite valikus on organisatsioonil teatud piirangud. Kindlad programmilised ja riistavarelised ettekirjutused, samuti ka rahalised limitatsioonid.

Motivatsioonipakettide ja lisahüvede teadlikkus ning kasutatavus tuli süvaintervjuudest välja. Kõik töötajaid teadsid mõningaid lisahüvesid nimetada, eelkõige nimetatid neid, mida ise enam kasutatakse. Sportimisvõimalusi, tasuta hüvesid peeti oluliseks, kuid mitte motiveerivateks. Selgus, et töötajaid motiveeris kõige enam töö ise. Wood ja Menezes (2011) väitsid, et motivatsiooni toetused ehk majanduslik kaasamine tõstab inimeste tunnet, et nad on hinnatud, kindlustatud ja toetatud, kuid pole mingeid tõestusi, et motivatsiooni toetuste ja töötaja heaolu vahel oleks seos.

Seesugune seos ei leidnud kinnitust ka käesolevas töös. Suurimaks motivaatoriks pidasid töötajad siiski tööd ennast. Hinnati töö huvitavust, mitmekülsust ja arenguvõimalusi.

Töökeskonda puudutavatesse otsustes osalevad töötajad vastavalt saadud tulemustele, kõige enam kollektiivselt. Ühislisti kaudu küsitakse kollektiivilt arvamust ning arvamust küsitakse enne otsuse tegemist, millest võib järeldada, et töötajad osalevad otsuste vastuvõtmisel täielikult, ehk neil on võrdne võim.

Tulemustest selgus, et väga vähesel määral on Raintree's vastuvõetud töökeskonda puudutavaid otsuseid, milles oleks kasutatud pseudo osalemist. See laadne osalemisvorm Pateman (1970, Knudsen et al 2011 kaudu) on juhatuse tehnika, kus töötajaid informeeritakse ja konsulteeritakse, kandes edasi otsuseid, mis on juba vastuvõetud. Vastanutele meenusid vaid otsused, mis on puudutanud küsimusi, mille puhul ei saakski töötajaid kaasata, kuna see ei oleks ratsionaalne, sõltuks organisatsiooni majanduslikest võimalustest või üht meele saavutamine oleks välistatud.

Miks kaasamine töökeskonna otsustesse töötajate ja juhtide hinnangul vajalik on?

Tulemustest selgus, et töötajad pidasid töökeskonna otsustesse kaasamist vajalikuks ausa töökeskonna saavutamise nimel. Et tööandja otsused oleksid selgemad ning otsuste

tagamaad mõistetavamad. Samuti leidsid töötajad, et nende arvamuse küsimine ning arvamusega arvestamine annab neile võimaluse ennast tähtsamana tunda. Samuti tekib tunne, et tööandja hoolib neist.

Tulemustes kinnitas ettevõtte juht, et kõikidel töötajatel on võimalus töökeskkonna otsustes kaasa rääkida, tuleb vaid ise selleks initsiatiivi näidata ning ettepanekute arvestatakse võimaluse piires. Tööandja seisukoht, et miks see kaasamine töökeskkonna otsuste kujunemisse vajalik on, uurimuses välja ei tulnud. Siinkohal võib vaid järeldada, et põhjuseks on ettevõttes loodud vaba süsteem, kus kollektiiv on meeskondadeks jagatud, meeskondade sees arutletakse töökeskkonda puudutavate otsuste üle, seejuures on kõigile samasugused võimalused. Meeskonnajuht on kõneisikuks, kes juhi või büroojuhiga räägib läbi tekkinud soovid, esitab ettepanekud, mis üldjuhul rahuldatakse. Kõikide osapoolte eesmärgiks on luua piisavalt mõnus töökeskkond, kus töötajatel on võimalus maksimeerida töö tulemuslikkust.

Millised on otsused, mis töötajate hinnangul puudutavad neid otseselt ja miks?

Läbiviidud intervjuudest selgus, et kõige enam peetakse töötajat otseselt puudutavateks otsusteks töökeskkonda puudutavaid otsuseid. Füüsilist tööruumi, tingimusi, mis mõjutavad. Samuti tööülesandeid ja loodavat toodet. Mõlemas otsuses soovisid vastanud osaleda. Tööülesannete otsuses seetõttu, et sellega tööalaselt töötajal tuleb igapäevaselt tegeleda ning sellesse panustada. Mõlema valdkonna otsuseid arutavad töötajad Raintree's meeskonnasisiselt. Samas on igal töötajal võimalik ka individuaalselt arvamust avaldada nii otsesele juhile kui ettevõtte juhile. Võimalused selleks on loodud, võimaluse kasutamine sõltub töötajast endast. Analüüsitud organisatsioonile on kõige iseloomulikumaks meeskonnapõhine tegevus. Ka kaasamine otsustesse.

Millised on sarnasused ja erinevused tööülesandeid ja töökeskkonda puudutavatesse otsustesse kaasamisel? Millest on need tingitud?

Läbiviidud intervjuudest selgus, et Raintree's on töötajad kaasatud nii tööülesandeid kui töökeskkonda puudutavate otsuste kujunemisse. Mõlemal juhul on töötajatel võimalik kaasarääkida otsustes, mis puudutavad neid nimetatud valdkondi. Tööülesannete otsustes on kaasamine nii individuaalne (rolli keskne) kui meeskonnapõhine. Töökeskkonda puudutavate otsuste puhul on rolli kaasamine, kaasav juhtimine kui ka majanduslik kaasamine.

Töötajatel on võimalused kujundada oma töögraafik, valida töövahendid ning kujundada töökeskkonda endale sobivamaks. Töötajatel on võimalused avaldada nendes küsimustes arvamust otsesele juhile kui ka ettevõtte juhile. Meeskonna põhiselt ehk kaasava juhtimise läbi on töötajad kaasatud töökeskkonna otsustesse, läbi meeskonnasiseselt tehtud otsuste.

Wood ja Menezes (2011) kirjeldasid majanduslikku kaasamist kui töötajatele pakutavaid tasustamisviise, soodustusi ja majanduslikku kasu. Raintree's on kollektiiv majanduslikult kaasatud lisahüvede ja motivatsioonipakettide läbi nagu soodustused sportimisvõimalustele, tasuta mahlad, kohvi ning puuviljad töökohal, prillitoetus.

Läbiviidud intervjuude põhjal saadud tulemustest võib järeldada, et erinevused tööülesannete ja töökeskkonna otsuste kujunemisel on tingitud organisatsiooni rahvusvahelisusest. Kui tööülesannete puhul on Ameerika peakontori mõju tajutav, sest koostöös arendatakse üht teenust, siis Eesti osakonna töökeskkonda puudutavates otsustesse Ameerika peakontor ei sekku. Siiski on erinevused otsustesse kaasamisel minimaalsed.

Analüüsiv organisatsioon Raintree Estonia on küll rahvusvahelise osalusega ning peakontoriga Ameerikas, kuid läbiviidud uurimuses ei olnud töötajate arvates ettevõtte rahvusvahelisus otsustesse kaasamisel määravaks. Kümne tegutsemisaastaga on Raintree ennast töötanud võrdväärseks partneriks Ameerika osakonnale, kelle arvamusega arvestatakse ning kellele on antud vabad käed kõikides töökeskkonda puudutavates otsustes ning osaliselt ka tööülesannete otsustes. Ameerika osakond koostöös Eesti juhtidega seab küll tööülesanded ja tegevussuunad, kuid tööteostamisel ja laadil on Eesti osakonnal võimalus valida oma kogemusest ja töötajaskonna kompetentsist parim võimalik viis. Olles rahvusvahelise ettevõtte osa, on Raintree Estonia siiski iseseisev organisatsioon, keda ei kontrolli, komuniqueeri ega kelle eest ei tee otsuseid peakontor.

5.2. Soovitused edasisteks uuringuteks

Rahvusvahelised organisatsioonid laiendavad oma tegevust ülemaailmselt üha enam. Riigipiirid ning erinevad maailmajaod ei ole takistuseks tegutsemaks ärilistel eesmärkidel efektiivselt üle maailmselt.

Organisatsioon, kelle peakontor asub Ameerika Ühendriikides, tegutsev tütarharu Euroopas ning kolmas harukontor hoopis Indias ei ole infotehnoloogiavaldkonnas erandlik näide vaid pigem tõusev trend. Harukontorite riikidele on omane odavam tööjõud, samas väga kõrgetasemeline töötajaskond, kelle teadmised ja oskused on hinnatud. Kuidas ühe organisatsiooni töö oleks maksimaalselt tõhus, kui seda mõjutavad kultuuride erinevus, keelebarjäärid? Kuidas toimub ühe organisatsiooni liikmete kaasamine, erinevates organisatsiooni harudes, kuigi neid seos ühine visioon ja eesmärk? Arvan, et uurimissuund selles valdkonnas on heade arenguvõimalustega.

Kuidas motiveerida töötajaid, keda mõjutavad erinevad rahvuslikud eripärad? Kuidas kaasata töötajaid, kui töökultuurid erinevate riikide vahel on erinevad? Kelle initsiatiiv võiks siinkohal kaasaine olla, kas peakontori või kohaliku kontori? Vaid mõned ettepanekud edasisteks uurimisküsimusteks.

5.3. Meetodi kriitika

Käesoleva uuringu valimis koostamisel lähtusin oma isiklikust kogemusest töötades selles organisatsioonis ning tundes kõiki intervjueeritavaid isiklikult. Valimi koostamisel arvestasin intervjueeritavate valikul, et mul oleks kõigi vastajatega eelnev positiivne kokkupuude, mis tagaks pingevaba vestlus õhkkonna. Samuti andis eelnev mulle teadmise, et need inimesed oskavad ja tahavad ennast väljendada. Nimetatud eeldused pidasid siinkohal ka paika.

Intervjuude läbiviimisel koges autor, et inimeste arusaam küsimustes on väga erinev. Mitme intervjueeritava puhul oli vaja selgitada lähemalt põhimõisteid. Siinkohal näeb autor süüd ka endal, et ehk ei olnud ta küsimusi esitades piisavalt selge ning küsimuste sõnastus oleks võinud olla parem. Põhjuseks võis olla autori kartus, esitada suunavaid küsimusi ning seeläbi intervjueeritavaid mõjutada.

Fookuses püsimisega autoril probleeme ei olnud, samuti andsid intervjuueeritavad asjakohaseid vastuseid, ning teemast kõrvale kaldumist ei esinenud.

Autori arvates mõjutas osade intervjuude vastuseid see, et intervjuu läbiviija oli organisatsiooni töötaja. Vastajate arvates intervjuueerija teadis isegi paljudele küsimustele vastuseid. Kolmel juhul vastajad andsid mõista, et „Sa ju tead ise ka“ või „See info on meil Wikis olemas“. Kui intervjuu läbiviija oleks täiesti võõras inimene, siis selliseid vastuseid ei oleks tekkinud.

Kokkuvõte

Töötajate kaasamine on tõusev trend kogu maailmas. Üha enam organisatsioone jõuab kaasamise vajalikkuse arusaamani. Lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest ning juhtimisstiilist valitakse endale sobiv kaasamisvorm.

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsiti töötajate kaasamist tööülesannete ja töökeskkonna otsuste kujunemisse. Uurimustöö viidi läbi kvalitatiivse meetodina süvaintervjuude näol. Valimisse kuulusid Raintree Estonia töötajad; nii naised kui mehed, spetsialistid kui juhid, võimalikult erinevate tööstaažidega.

Teooriale toetudes on võimalik järeldada, et töötajate kaasamine neid otseselt puudutavatesse otsustesse nagu tööülesanded ning töökeskkond on olulised töötaja töötulemuste, rahulolu ja motiveerituse seisukohalt. Töötajad soovivad nimetatud otsuste kujunemisse olla kaasatud.

Osaledes tööülesandeid puudutavates otsustes, mõtestavad töötajad tööülesande enda jaoks paremini lahti. Töötaja tunneb seejuures suuremat vastutust tööülesande täitmise ning töö kvaliteedi ees. Töötajate otsustesse kaasamise initsiatiiv on seejuures organisatsioonipoolne. Autori poolt läbiviidud uurimuse tulemusena selgus, et Raintree Estonias on meeskonnakeskne juhtimine. Kollektiiv on jagatud kaheks erinevaks üksuseks ning veel omakorda meeskondadeks. Esmane kaasamine otsuste kujunemisse toimubki meeskonnapõhiselt ehk ettevõtte juht kaasab otsustesse meeskondade juhid. Järgmises etapis toimub otsustesse kaasamine rollipõhiselt ehk, et meeskonnajuht kaasab igat meeskonnaliiget eraldi ja individuaalselt. Meeskondadele on antud vabadus läheneda tööülesannetele oma parema äranägemise järgi ning meeskonnasiseselt on töötajal võimalus valida tööülesande teostamise laad ja viis vastavalt oma kogemusele ja kompetentsile. Mõlemal juhul on otsustes osalemise aluseks usaldus töötaja vastu.

Raintree Estonia puhul oli tegu rahvusvahelise organisatsiooniga, mille peakontor asub Ameerika Ühendriikides. Üheskoos peakontori ning Eesti osakonnaga kujunevad organisatsiooni pikemaajalised eesmärgid, seatakse tööülesandeid ning üheskoos luuakse toodet ja pakutavat teenust. Tööülesannete kujunemisse on kaasatud nii peakontor kui allüksus.

Allüksuse töökeskkonda puudutavaid otsuseid peakontor aga ei mõjuta. Erinevatest ajavöönditest tingituna on töötab Eesti osakond küll Ameerika ajajärgi ehk Eesti aja mõistes ebatraditsioonilise tööajaga, kuid töögraafik on töötajaile vabalt kujundatav ning paindlik.

Et organisatsioon oleks oma tegevuses edukas ning uuenduslik, on vaja kaasata oma tegevusse kõik organisatsiooni liikmed. Kaasamisega panustab iga liige organisatsiooni arengusse.

Rahvusvahelisuse aspektist olulisem on valdkond, milles organisatsioon tegutseb. Infotehnoloogia on autori arvates väga teadmistemahukas valdkond, kus tööülesannetele tuleb läheneda tihti väga loovalt. Seetõttu on vajalik ka töötajate suurem panus tööülesande täitmisel. Samuti panus töötajat ümbritsevasse töökeskkonda ja selle kujunemisse. Kaasamine seejuures on võtmeteguriks.

International enterprise employee involvement in decision making on example of Raintree Estonia LLC.

Summary

Employee involvement is a increasing trend in business world. More and more companies comes to the need for employee involvement. The form of involvement will be chosen based on company intentions and management style.

The aim of the bachelor's thesis was to analyze employee involvement in task-related and work environment-related decision making. Research method was qualitative method-interview. 10 interviewees were chosen from Raintree collective, men and women from different positions and with a variety of working experience.

Based on theory it is possible to conclude, that employee involvement in decisions, that directly affect employees, like work task-related and work environment-related decisions, influence employee work results, satisfaction and motivation. Employees wish to be part of these decisions. Participating in task related decisions, employees give a better sense to work task. Employees feel bigger responsibility completing the task with high quality. Involvement initiative comes from organization. Result of the research showed, that Raintree Estonia has team-based management. Collective has been divided into teams. First involvement in decision making is team-based involvement, when a company manager involves team leads in decision making. In following phase, there is role involvement, which means team-lead involves every team member separately and individually. Teams have been given freedom to choose the best way to approach and perform a task. Inside the team, every member has opportunity to choose the way to approach to the task, based on individual experience and competence. In both involvement forms, trust is the fundamental factor.

Raintree Estonia is international enterprise, which headquarter is located in USA. Together with headquarter, Estonia office develops organization longterm goals, sets worktasks and creates product/service. In work-related decisions both offices are involved.

Work environment related decisions are made by Estonia office only, USA headquarter has no influence on those decisions. Cause of different timezones between Estonia and USA, Estonia office is working in untraditional work time, but every employee can create his/her

own work schedule. Flexible work schedule is most appreciated additional value, offered by employer.

In summary we can say, that successful and innovative organization needs to involve employees in decision making. Involvement will ensure every employee contribution to organization development. Employee involvement have had a positive influence to Raintree Estonia activities.

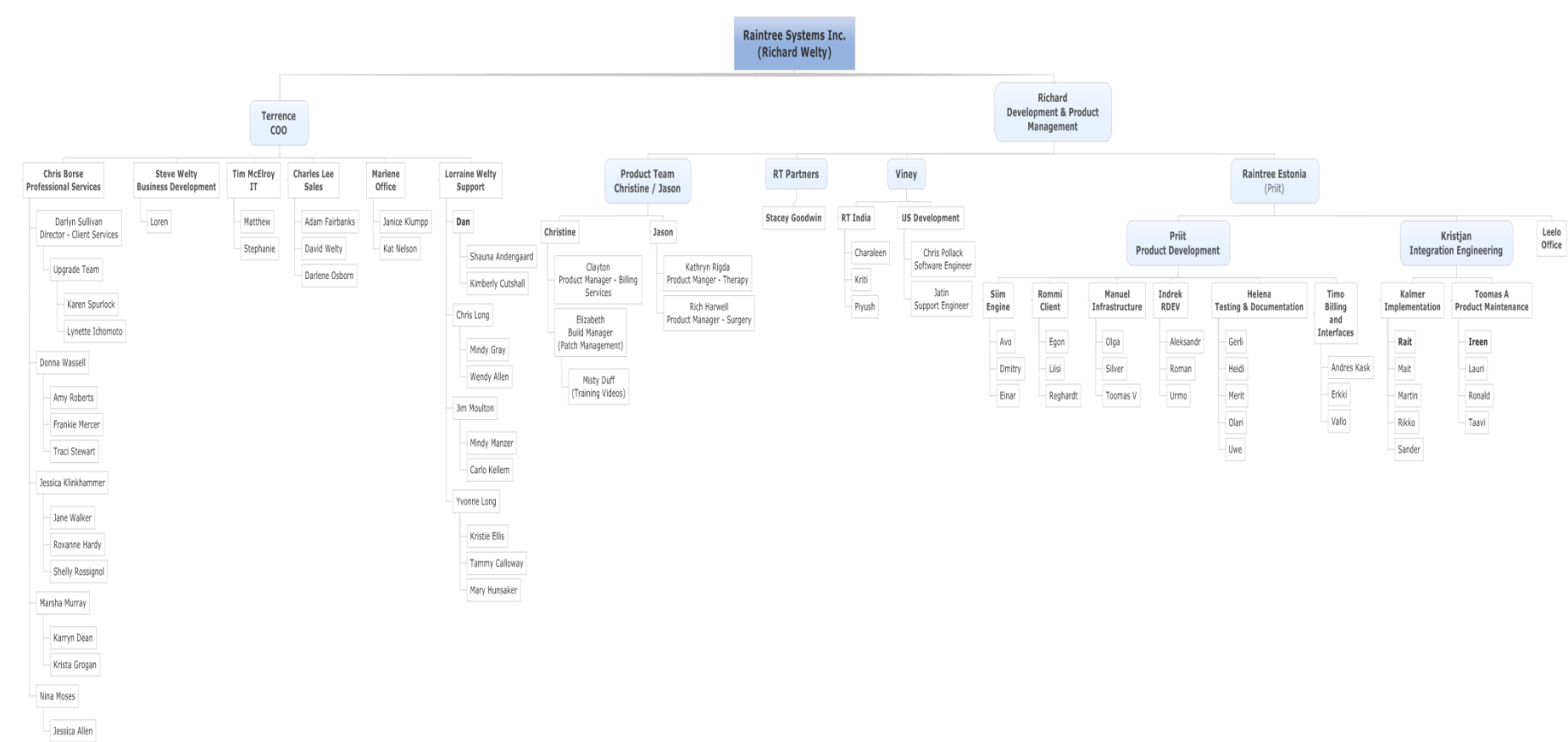
Kasutatud kirjandus ja viited

1. **Allik, M.** (2012). *Lasteaiaõpetajate motiveeritus ja tajutud toetus töökeskkonnas*. Magistritöö, Tartu Ülikool, Haridusteaduste instituut.
2. **Alutto, J.A & F. Acito.** (1974). Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel. *Academy of management*, 8(1): 8-22.
3. **Andrew, O. C & S. Sofian** (2012). Individuaal factors and work outcomes of employee engagement. *Social and Behavioral Sciences*. 40: 498-508.
4. **Berger, A.A** (2000)Media and communication research methods. An introduction to Qualitative and Quantitative approaches.
5. **Bowen, G.** (2009). Document analysis as a qualitative reasearch method. *Qualitative Reasearch Journal*.
6. **Budd, J. & P. Gollan & A. Wilkinson.** (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63:303.
7. **Carmeli, A. & R. Reiter-Palmon & E. Ziv** (2010) Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psyshological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3):250-260.
8. **Cotton, J.L & D.A &Vollrath & K.L Froggath et al** (1988). Employee participation: Diverse fors and Different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1):8-22.
9. **Hofstede, G.** (1997) *Cultures and organizations:software of the mind*. New York. McGraw-Hill.
10. **Jõgi, H.** (2007). *Otsustusprotsessi kommunikatsioon Eesti Kaubandus –ja Tööstuskoja näitel*. Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
11. **Jürgenson, T.** (2012). *Töötajate kaasamine organisatsiooni muudatustesse Estiko Plastar näitel*, Tartu ülikool, majandusteaduskond.
12. **Jürma, M.** (2012). *Organisatsioonisisene kaasamispraktika struktuurimuudatuste otsustamisel Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel*. Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool, ajakirjandus ja kommunikatsiooni instituut.

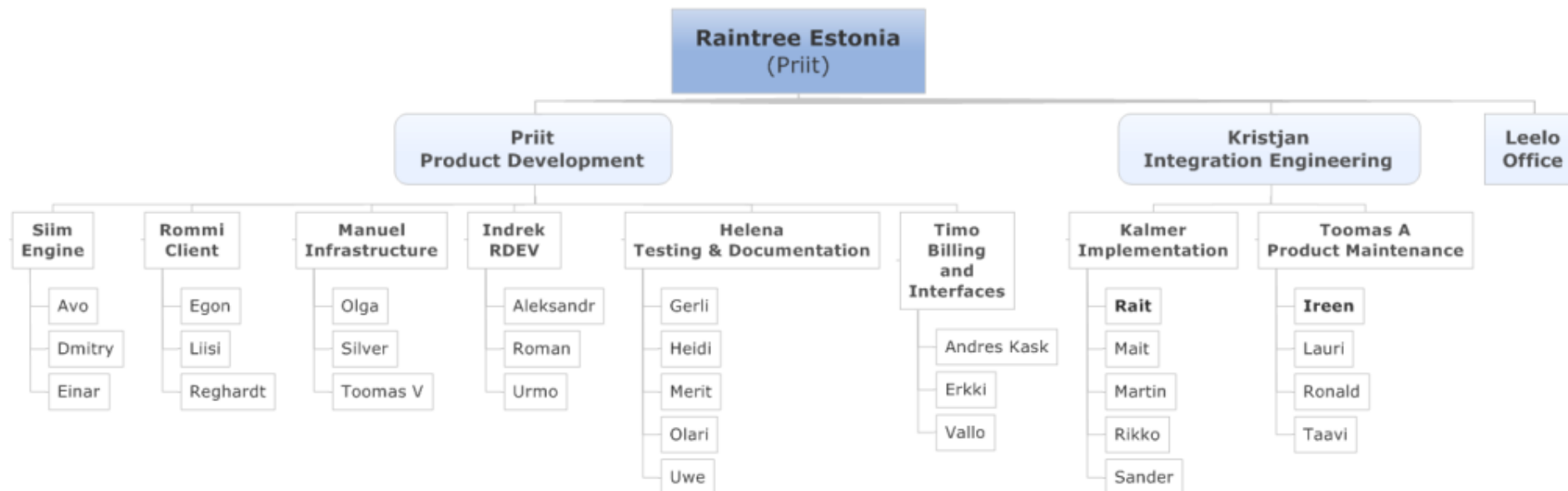
13. **Khan, S. & R. VanWynsberghe** (2008) Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. URL (kasutatud aprill 2013) <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729>
14. **Knudsen, H & O. Busck & J. Lens** (2011) Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work Employment Society*, 25:379.
15. **Knudsen, H & O. Busck & J.Lind & C.Harris et al** (2010) Employee participation on work environment in food processing industry in Denmark & New Zealand. *The Indian journal of industrial relations*, 45(4):622-634.
16. **Kuye, O.L & A-H. A. Sulamoin.** (2011). Employee involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria. *Serbian journal of management*, 6(1): 1-15.
17. **Lawler, E.E III.** (1988). Choosing an involvement strategy. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 2(3):197-204.
18. **Mahal, P.K.** (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *Journal of management research*, Vol. VIII (10).
19. **Manzoor, Q-A.** (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3 (1):1-11.
20. **Markey, R. & C. Harris & O. Busck & H. Knudsen** (2010) Employee Participation on work environment in food processing industry in Denmark & New Zealand. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 45 (4)
21. **Mendes, F & M.W. Stander** (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1):29-39.
22. **Naqvi, S.A.H & M.A Hashmi & S.A Raza & A. Zeeshan & F.M Shaikh.** (2011). Impact of supportive leadership and organizational learning culture as a moderaator on the relationship pf psychological empowerment and organizational commitment. *Australian Journal of Business and Management Research*, 8 (1):65-71.
23. **Rosenberg, A.** (2006). *Organisatsiooni otsustamisprotsesside kommunikatiivse paradoksaalsuse ületamine (Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel)*. Magistritöö, Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
24. **Shadur, M.A & R. Kienzle & J.J Rodwell.** (1999). The relationship between organizational climate and employee parceptions of involvement. The importance of support. *Group & Organization Management*. Vol. 24(4): 479-503.

25. **Sokro, E.** (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of management in the 21st Century*. Vol (3): 106-118.
26. **Zoghi, C. & R.D. Mohr.** (2011). The Decentralization of Decision Making and Employee Involvement within the Workplace: Evidence from Four Establishment Datasets. *British Journal of Industrial Relations*, 49 (4):668-716.
27. **Tesluk, P. & R.J. Vance & J.E Mathieu.** (1999). Examining employee involvement in the context pf participative work environments. *Group & Orgganization Management*, 24 (3): 271-299.
28. **Thomas, G.F & R.Zolin & J.L Hartmann.** (2009) The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46 (3): 287-310.
29. **Van den Berg, P. & C. Wilderom.** (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied psychology: an International review*, 53 (4): 570-582
30. **Vihalemm, T** [2011] Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid, URL (kasutatud detsember 2012)
http://sylvester.ut.ee/ajakirjandus/nro_marju/NRO_artiklid/Intervjuu_Tutvustus.pdf
31. **Wittig, C.** (2012) Employees Reaction to Organizational Change. *OD Practitioner*. 44 (2): 23-28.
32. **Wood, S & L.M. Menezes.** (2011) High involvement management, high –performance work systems and well-being. *The Journal of Human Resource Management*, 22:1586-1610.

Lisa 1. Raintree Systems Inc. struktuurijoonis



Lisa 2. Raintree Estonia Oü struktuurijoonis



Lisa 3. Intervjuu kava

Intervjuu kava

Ma tänan sind, et leidsid aega ja tahtmist osaleda minu uurimustöös. Läbiviidav intervjuu aitab mul koguda materjali minu bakalaureusetöö jaoks. Bakalaureusetöö teemaks on „Töötajate kaasamine tööülesannete ja töökeskkonna kujunemist puudutavatesse otsustesse.“

Kui sul midagi selle vastu pole, siis ma salvestan meie jutuajamise, et see hiljem transkribeerida.

Alustame siis.

Sissejuhatavad küsimused

1. Kaua sa oled Raintrees töötanud?
2. Mis ametikohal sa Raintrees töötad?
3. Oled sa sellel ametikohal ettevõttega liitumisest peale töötanud või oled töötanud ka teistel ametikohtadel?
4. Räägi palun lühidalt, millised on sinu tööülesanded?

Tööülesanded

1. Räägime tööülesannetest edasi. Kellelt sa saad oma tööülesanded?
2. Kuidas tööülesanded sinuni jõuavad?
3. Kas tööülesanded on sinu jaoks arusaadavad ja selged? Mõistad sa alati, mida sinult oodatakse?
4. Vajad sa juhendamist/lisainfot selgitusi? Kellelt sa seda saad? Kas sinu otsene juht või tööandja toetab sind selles?
5. Saad sa ise tööülesande kujunemist mõjutada? Kuidas ja kuna?
6. Oled sa tööeesmärkide seadmisel kaasatud? Kuidas ja kuna?
7. Too mõni näide tööülesande kohta, mille otsustamise kujunemisel oled olnud isiklikult kaasatud. Aga meeskonnaga? Kollektiivselt?
8. Milline oleks olnud sinu arvates tulemus kui kaasamist ei oleks toimunud?

Töökeskond

1. Milline on sinu töögraafik ja kuidas see kujuneb?
2. Kuidas sa ise saad töögraafiku kujunemisel kaasarääkida? Kellega töögraafiku kokku leppima pead?
3. Kas Raintrees on töögraafiku jaoks kirjalikud kokkulepped või reeglistik?
4. Milliseid töövahendeid sa oma töö teostamiseks kasutad?
5. Saad sa ise valida töövahendeid? Kas kõiki? Saad sa töövahendeid soovitada? Kelle poole pöördud nendes küsimustes?
6. Millised motivatsioonipaketid ja lisaväärtused teil Raintrees on? Räägi neist palun lähemalt.
7. Mis sind neist kõige enam motiveerib?
8. On tööandja sinu käest küsinud, et mis sind motiveerib? Kuna ja mis põhjusel ta seda küsis?
9. Räägi Raintree tööruumidest/töökohtades, sellest füüsilisest töökeskonnast, millised need on?
10. Mida sa hindad Raintree töökeskonna juures kõige enam?
11. On sul võimalus kujundada oma töökohta enda jaoks sobivaks? Kuidas?
12. Kelle poole sa nendes küsimustes pöördud?

Otsustamine ja otsustesse kaasamine

1. Mis on need otsused, milles töötajad sinu arvates peaksid saama kaasa rääkida?
2. Miks just need?
3. Tunned sa, et need puudutavad sind kõige enam just otseselt?
4. Arutate te meeskonnas tööülesandeid ja töökeskonda puudutavaid küsimusi?
5. Kas te teete ka ühiseid otsuseid või edastate ühiselt soove?
6. Too palun näiteid otsustest, millesse töötajaid on olnud kaasatud?
7. Soovisid sa olla selles küsimuses kaasatud? Tundsid sa arvamuse avaldamise vajadust selles küsimuses?
8. Too palun nüüd mõni näide, kus töötajaid ei olnud tööandja otsustesse kaasatud.
9. Millised olid töötajate reaktsioonid vastuvõetud otsustele või ettepanekutele?
10. Osalesid sa ise selles küsimuses? Oleksid soovinud olla kaasatud?

11. Oleks töötajate kaasamisega midagi muutunud?

Lõpetuseks.

Võiksid sa palun põhjendada oma sõnadega, miks sinu arvates on töötajate kaasamine vajalik. Nii töötaja kui tööandja seisukohalt.

On sul endal lisaküsimus, jäi sul midagi arusaamatuks?

Tänan sind!

Lisa 4. Transkriptsioonide analüüs

Töötajate kaasamine tööülesannete otsuste kujunemisse (milline on?)		
	Rolli kaasamine	Meeskondlik kaasamine
<i>NI SPETSIALIST</i>	<i>Ja no füüsiliselt tuleb see minuni põhimõtteliselt Interneti teel kus see task on kusagil kirjeldatud, mida peab tegema, kellega ma võin suhelda, kelle käest ma võin infot</i>	<i>No meil on mingisugused taskid mis me teeme konkreetsemalt meeskonnaga koos. Kui tuleb mingi uus feature kusagil meie tarkvarale on tehtud, siis me....siis me üritame hakata rohkem tegelema.... läheneda sellele, et testija ja dokumenteerija lähevad koos seda infot otsima. Ehk siis praegu on meil mingisugused taskid kus ääää....kus ühesõnaga on meil hästi palju probleeme mingite asjade dokumenteerimise ja testimisega, sest nad on natukene katkised olnud. Et neid ei ole korralikult nagu programmeeritud. Et siis me oleme küll nagu.... rääkinud oma team leadile, et...et praegu me ei saa selle ülesandega tegeleda. Siis ta on nagu võtnud arvesse, et ta ei oota et me teeme selle ikkagi algselt planeeritud ajaga ära, sellepärast, et see ei ole selle aja peale võimalik, et nendesse otsustesse oleme me kaasatud, et kui temal on alguses planeeritud, et märtsis me tegeleme sellega ja kui me ütleme, et me ei saa praegu sellega tegeleda, siis see</i>

		<p>asi on praegu jäänud meie jaoks ootele. Et üsna paindlikult lastakse meil nagu ise ka otsustada selle üle, et millised...millised on praegu prioriteetsed tööd ja millised mitte.</p>
<p>M10M MEESKONNAJUHT</p>	<p>kasvõi Raintree logo kui tiimi liidrid lihtsalt said valida milline see logo raintree juurde võiks jääda, samuti tiimiliidrid hindavad seda kes on meie aastatöötajad</p>	<p>Eks meil on tegelikult iga nädal kummalgi meeskonnal need koosolekud ja, siis arutatakse ka teatud asju kuidas võiks midagi teha aga need on nagu pigem sellised lihtsamad küsimused ei arutata suurt strateegiat vaid mingit üksikut seadet või settingut mis see võiks olla ja kas me peaksime seda tegema või kuidas seda probleemi lahendada. On samas ka näiteks eelmine, üle eelmine nädal me tegime osa meeskonnaga, siis ütleme neljakesi tegime mingi versiooni ühe osa strateegilise planeerimise koosoleku nii öelda ja istusime kaks tundi koos ja arutasime seda kuidas teatud tüüpi datat, nagu siis vanemast versioonist üle tuua uude et siis sai kiiresti ei olnud nagu sellist mida ma üksinda tahaks välja mõelda ja öelda nii ongi.</p> <p>Kollektiivne kaasamine</p>

		<p>kogu kollektiiv on kaasatud näiteks ütleme oli siin , et millisele teatrietendusele me võiksime minna</p> <p>ühisürituste osas kindlasti jah</p> <p>kui me räägime ühisüritusest siis näiteks auto orienteerumine, aa me ei võta seda korraldajat vaid võtame teise, seda otsust on puhtalt tehtud siis ikkagi juhatuse poolt ja ei ole küsitud inimeste arvamust kuna , kuna pakkuja pakkumised olid ka väga suure erinevusega siis ei olnud retaabel seda valikut kuidagi teisiti teha osaliselt, kuna mul ei ole volitusi seda otsust ise teha aga ma saan nagu oma arvamust avaldada</p>
M2 SPETSIALIST	<p>Ma ei teagi, sest kõik on sellised tegelt, et tulevad nagu, siis ma nagu vaatan, kas mul on vaja rääkida arendajaga või ei, ja siis näiteks kui ma eee nagu laiendada selle ülesande nagu piire või midagi või öelda et, noh te arutate niimoodi aga hoopis teistmoodi peab tegema või nagu selles mõttes et ee...</p>	<p>Jaa, meeskonnaga saab ka rääkida. Ja selles mõttes et nagu nüüd kus on nagu sellist kogemust ka nagu nüüd arvestatakse ka sellega, et alguses oli küll niimodi, et sa oled uus onju, et mis sa tead onju, ja no ei teadnud ka nagu rääkida. Aga nagu arvestatakse sellega, et noh, et mul on kogemust, mul on teadmisi, et kui ma ütlen et noh, see on niimoodi, siis ma noh ajan mõistlikku juttu, siis noh öeldakse jaa et jaa et see on niimoodi ja siis teeme ümber.</p>

<p><i>M4 SPETSIALIST</i></p>	<p><i>Ääääh...(Mõtleb)Mmh, las ma nüüd mõtlen...On olnud küll siukseid juhuseid, kus on tulnud tööülesanne mulle sisse ja siis ma ütlen, et seda ei ole mõistlik teha. Ja siis, siis me oleme Siimuga arutanud seda ja siis... siis ta ütleb oma arvamuse ja siis... ta on nõustund minu arvamusega, selles mõttes et ta ei ole öelnud mulle alati, et nii ei sobi. Et... On tulnud sisse nõudmine, et, et USA pool tahab näiteks, eee, ma ei tea kui detailseks ma nüüd lähen? Too, USA poolelt näiteks skriptija ei taha, tahab automatiseerida rohkem, et tema ei taha nii palju skripti kirjutada, et eee programm peaks rohkem eest ära tegema. Aga osadel juhtudel see ei ole mõistlik ja siis... Siis ma olen seda mõnikord seda väljendanud seda. Ja siis, siis me oleme alati mõelnud meeskonnajuhiga nagu mingi piisava põhjenduse koos välja, et, et USA pool rahulduks sellega, et mitte lihtsalt, et eee, et meile ei meeldi või, et nüüd ei saa... Et alati on nagu põhjus, põhjusega.</i></p>	<div data-bbox="1294 472 2054 523"> <p>Kollektiivne kaasamine</p> </div> <p><i>Siis kui Kristjan hakkas organiseerima seda, et kas võiks ja millal võiks korvpalli käia mängimas. Ja siis tema tegi küsitluse kõige pealt, et kes üldse sooviksid ja siis otsiti välja mingid potentsiaalsed kohad, kus saaks mängimas käia ja siis pakkus välja variandid, et mis päeviti, mis kellati ja kus kohas. Ja siis sai soovi avaldada, et ei olnud nii, et, et ma tahan nüüd korvpalli mängima minna ja siis nüüd pead sinna minema. Ta valib nagu enne, vaid... Kuulas kollektiivi arvamust</i></p>
<p><i>M6</i> <i>MEESKONNAJUHT</i></p>		<p><i>Tuleb ikka tiim leadilt jah. See on nagu jälle pragmaatilisus et tuleb mõelda et milline ons ee maksimaalne kasu, selles suhtes kaasatakse tiimiliikmeid ma konkreetselt küsin et mida me võiksime teha</i></p>

N7 SPETSIALIST	<p><i>Jou, vahetevahel on see, et klient ei tea, et näiteks kuskil on juba mingi vastav mingisugused setup optionid...asjad...siis see on minu ülesanne, et ütelda, et pange see Indrek või Kernel. Et....ää...jah...mul väga palju muud peale arenduse osa enam ei ole.Et saaks võib-olla ise ka nii kaasa rääkida</i></p>	<p><i><mõtleb> Noo...arendus meeskonnal on see kogaeg iga nädalselt. Et arutelud...tihti peale arvestatakse seda, mida...mida soovitavad...ma arvan. Aga meie tiimis nagu väga ei ...ma ei tea...meil vist ei kehti...see küsimus</i></p>
M10 JUHT	<p><i>Ma mõtlen natukene. Eks kõike üle natukene. Eks noh see kui mina annan otse mõne ülesande siis üldjuhul on see pigem kiireloomuline see vaidlus võib-olla oli vale sõna ka. Et et õige sõna oleks ehk me saame arutada et noh, põhimõtteliselt sa pead rääkima sellest, mis on selle töö mõte ning millisena sina näed siis seda lahenduvat. Ning siis mitte alati ei ole see esialgne lahendus kõige parem ehk siis selle sama selle nii-öelda ülesande lahendamiseks võib olla mingisugune muu tee mis võib olla mõttekam. Ning siis, arutamine käib siis põhiliselt selle üle et mil viisil see töö ära teha. Et kas see töö ära teha ei ole küsimus, vaid millisel viisil seda teha ,sinna kohta jõuda, kuhu kohta prioriteetide listis panna, sest võib-olla on selle inimese listis mingisugune asi, mis on veel prioriteetsem aga ma lihtsalt ei ole sellest teadlik toimib väike arutus.</i></p>	<p><i>Meil on ettevõtte niivõrd suur et tööülesanded on äärtult erinevad. Ei ole ühtegi ülesannet kus kogu meeskond töötaks. On mingisugused ülesanded kus igauks saab midagi puudutada ning erinevatel tasemetel. Inimestel on erinevad ülesanded</i></p>
		<p><i>Kollektiivne kaasamine</i></p>

N5 SPETSIALIST	<p>Ee, näitena dokumentatsioon või dokumentatsiooni testimistiimile sai tehtud üks testimistuur tööriist sisemine nagu, ee mis, mille käigus tegelikult oli küll spetsifikatsioon antud aga üpris vabad käed selles suhtes, et kuidas ma selle teostan ee need tingimused mis ette olid antud..Jah. Selle tööriista disain kui selline, või, või mis nupud seal on või mida need teevad, et, et oli antud ette mida üldiselt see tööriist tegema peab spetsifikatsiooni näol aga see kuidas milliselt ma täpselt kujundan kuidas täpselt teen ee, ee oli enda teha</p>	<p>Aga see kellele see nüüd otseselt läheb see, see ei ole.. kuigi meil on valdkonnad millega meil igaks tegeleb nii, et tihtipeale meeskonnajuhi juht meeskonnajuhile andes teab kellele see läheb</p> <p>Aga teinekord on niimoodi tuleb ja ja siis kui on mingisugune üldisem teema siis vastavalt sellele kes kellel hetkel vähem tööd on või midagi sellist</p> <p>Ja siis ta võib nagu.</p> <p>Jah, jah ja teine variant on see kui, kui keegi on meeskonnasiseselt sellega rohkem tuttav aga teine inimene saab omale selle ülesande</p> <p>Nagu ise valdkonnaga tutvuda</p> <p>Siis see inimene kellel on rohkem teadmisi siis aitab.Annab nõu või vaatab üle või midagi sellist.</p>
N6 SPETSIALIST		<p>Jah... selles osas võib-olla, et kui on mingid sellised suured projektid olnud, et siis on jaotatud see nagu osadeks ja siis sealjuures me oleme saanud ise valida näiteks, et millist osa keegi teha tahab, et selles suhtes vist seda võib arvestada nagu... nagu kujundamiseks.</p>

Juhi roll	Tööülesannete jagamine,	juhendamine	toetus
<i>NI SPETSIALIST</i>	<p><i>Meil on meeskonna juhid...team leadid, kes jagavad enamasti iga nädala alguses välja nädala ülesanded ja tema omakorda saab need ülesanded siis tavaliselt eeee.....Usast, sest meie ettevõtte asub põhimõtteliselt Usas ja me oleme siis selle tütarettevõtte Eestis</i></p>	<p><i>Ma temaga tegelikult räägin ka suhteliselt palju sellest, kui mul on mingisugune, ülesanne mille ma pean ära tegema, aga mul pole õrna aimugi, kust otsast alustada või kust infot koguda või...või kuhu täpsemalt see seal meie failides panna, siis ma räägin temaga läbi ja siis ta suhteliselt tihti näitab mulle mingeid lisaasju või annab soovitusi kelle käest täpsemalt veel juurde küsida ja.... .. Ja teinekord ta oskab ise rääkida päris täpselt isegi sellest asjast, et kuidas see töötab, sest et tema on selle</i></p>	

		<i>vahepealse ülesande enda kätte saanud. Võib-olla ise tegelenud ka mingisuguse algse testimisega ja siis ta oskab sellest juba päris palju rääkida</i>	
<i>M10M MEESKONNAJUHT</i>	<i>Jah, tegelikult tööülesanded on selles mõttes huvitavad, et suures osas ma pean ise enda jaoks välja mõtlema, et minult nagu pigem eeldatakse mingit tulemust, et kuidas ma seda saavutan või, või kuidas ma seda tiimi juhin, meeskonda juhin, osakonda juhin, siis sellised ülesanded nagu ma pean ise enda jaoks välja mõtlema ja minuga nagu selles mõttes otseselt ei</i>		

	<p>tehagi kunagi, keegi ei tee nagu arenguestlust ega kvartali vestlust sest et ma olen ise endale need eesmärgid seadnud mida ma tahan saavutada ja, ja kas ma seda teinud olen või mitte selle juba enda jaoks räägin läbi aga üldisemas perspektiivis need ülesanded on ikkagi sellest mis on firma eesmärgid selles valdkonnas nendest me räägime managment meetingul seal on väljaantud asjad mis meil vajalik on, siis me peame üritama need ellu viia</p>		
M2 SPETSIALIST	<p>Ta saadab iga esmaspäev, saadab minule nimekirja,</p>		<p>Jah, et see on nagu hästi tugevalt on tunda seda alati. Et kui Eesti just nagu juhtkond hoiab oma töötajat.</p>

	<i>kus on kõik minu prioriteedid kirjas. Ja kõik nigu taskid, millega ma pean tegelema.</i>		
<i>M4 SPETSIALIST</i>	<i>Reeglina saan kas siis meeskonnajuhikäest... Või siis firma juhi käest, kes on arendusjuht. Sest tema kasutab ka seda voli, et mulle tööalaselt neid saata.</i>	<i>Meeskonnajuhiga reeglina. Et millal ja miks teha ja kuidas teha ja mis osades, ja... Ja noh tihtipeale me nagu üldiselt arutame läbi, et, et miks me teeme ja... Millal.</i>	<i>Et ei olnud väga otseselt aru saada, mis vaja teha on. Et pidid ise hästi palju informatsiooni juurde otsima, aga nüüd on hakanud meeskonnajuht seda ise tegema, et kui tuleb kuskilt, nt USAst tuleb sisse siis soov, et mingit uut featuuri on vaja, siis ee meeskonnajuht on viimasel ajal nagu tegelend hästi palju sellega, et ta ise selgitab välja, mida täpselt vaja teha on ja siis saadab juba siukse valmis plaani edasi.</i>
<i>M6 MEESKONNAJUHT</i>	<i>Ei kui alluvatest rääkida siis ma jah lasen neil valida ja teinekord ei lase. Vastavalt sellele milline tööülesanne on, aga mis puudutab just neid, kes mõtlevad meile</i>	<i>Et, ideaalis peaks olema kui task tuleb Ameerikast siis peaks olema info juures aga teinekord ei ole. Siis ongi minu roll mõne mõttes nagu oma kõhutunde ja kogemusega lisada sinna infot või saata</i>	

	<p>tööülesandeid välja siis neile ma annan valida. Siis ma neile annan valida. Samamoodi ma ütlen, et ma saan kliendi A või B samal ajal, et valige siis ja nemad ütlevad siis et eekord teeme b ja a jätame pärast b.. Niipalju näiteks mina saan selles protsessis kaasarääkida. Sest vastaselt juhul ei paku mingisugust kaitset tiimile ülekoormuse eest näiteks. See on minu teine eesmärk. Tegelikult nad saavad valida siis nende vahel, mis ma olen juba neile andnud. Mõnes mõttes et kui on kümme võrdse prioriteediga. siis nad</p>	<p>tagasi Ameerikasse ütelda, et rohkem infot või kolmas variant on, et ma kirjutan juurde et mis info on vaja küsida kliendi käest või.</p>	
--	--	--	--

	<i>saavad võtta järjest</i>		
<i>M7 SPETSIALIST</i>	<i>Ei ole. Ei alati ei ole, sellised ongi, need on need masendavad asjad millest nagu sa ei saa päris hästi aru, mida tegema peab, aga see oli algusaastatel veel eriti nõme, siis nagu ei julgenud küsida ka väga, aga nüüd on mul suht savi juba. Ma saadan julmalt tagasi, et ma ei saa aru mis te tahate</i>		<i>Ei, kui see nüüd tema ei olnud see kes selle..... Siis ei ole mul mõtet tema poole pöörduda, sest ta teab täpselt sama palju kui mina.</i>
<i>N7 SPETSIALIST</i>	<i>Ameerikast peamiselt. Eeeee....noh mõned saadavad otse, mõned tulevad Toomase kaudu ja Kristjani kaudu</i>	<i>Enamasti Ameerika poole pealt kes on mu ülesande andnud või ka kliendi käest. (mõtleb)</i>	
<i>M10 JUHT</i>	<i>Erinevatelt inimestelt. Kas siis minu käest või mõne Project Manageri võib-olla</i>		

	<i>mõne usa kleindi käest. Oleneb spetsifikatsioonist. oleneb millega tegemist on.</i>		
<i>N5 SPETSIALIST</i>	<i>Enamus on meeskonnajuhilt.</i>	<i>Meeskonnajuhilt. Nii et on alasid millega mina tegelen millest meeskonnajuht ei tea nii täpselt. Et ta saab põhimõtteliselt ülevaadet aga ta ei pruugi osata nagu öelda kuidas kõige õigem või kõige lihtsam on</i>	
<i>N6 SPETSIALIST</i>	<i>Tiimijuhilt peamiselt ikkagi.</i>	<i>Eeee..., tiimijuhi käest ja siis ...eee..., vastava programmeerija käest, kes on siis selle programmi teinud</i>	
<i>Tööülesande kujunemine</i>	<i>Tasklist</i>		
<i>N1 SPETSIALIST</i>	<i>Need tulevad, meil on eraldi interneti lehekülg või selline task list kus kõigepealt arendajad ilmselt... keegi.... jah... mingisugused arendajad loovad.</i>		
<i>M2 SPETSIALIST</i>	<i>Äää, ta saadab nagu need taskid mulle ja siis... eee ... Taske loen ja siis... Vastavalt sellele, mis seal peab tegema.</i>		

<i>M4 SPETSIALIST</i>	<i>Aaa, see, saab mulle taski näol siis olema minu tasklisti.</i>
<i>M6 MEESKONNAJUHT</i>	
<i>M7 SPETSIALIST</i>	<i>Eee, oleneb, suurem osa tuleb otse Usast ja osa tuleb siis läbi Indrekuga. Ja siis need koosolekud kus mind ei ole old näiteks. Ee tasklisti kaudu siis.... jah</i>
<i>N7 SPETSIALIST</i>	<i>Tasklisti kaudu</i>
<i>M10 JUHT</i>	<i>Otseselt mitte, et tulevad tööülesanded nii öelda taskide näol tulevad sisse küll, et meil oleks neid vaja näiteks report serverit oleks üles vaja seada, aga mitte, et ma seda nüüd ise teen siis ma saadan selle edasi Nad jõuavad, sellised asjad jõuavad minuni läbi tasklisti, tegelikult otseselt nad ei peakski jõudma aga selleks, et ma nagu omaks paremat ülevaadet ma olen tahtnud, et just improvitatsioonina nagu taskid suuruse osas käiks läbi minu, et , et siis ma näeks jah nagu mis toimub ja mul oleks kohustus nad nagu üle vaadata</i>
<i>N6 SPETSIALIST</i>	<i>Eem, saadetakse tasklisti ja siis eee..., vajadusel suuline ülevaade ka kui on vaja</i>
<i>Tööülesande otsuses osalemine</i>	<i>Töötaja võimalused otsuse kujundamiseks</i>
<i>N1 SPETSIALIST</i>	<i>Et kui ma näen, et mingisugust lehte on vaja uuendada, siis ma ütlen team leadile, et on vaja uuendada ja siis ta siis ilmselt vastab, et kas ta teeb ise taski selle kohta või teen ise endale ülesanded selle kohta....et see tuleb ära teha. Jaa...jaa...kõige rohkem ilmselt saan ma kujundada sellist...meil on selline training....trainingu võimalus, et iga nädal ma saan 4 tundi kulutada enese harimise peale ja seda ma saan ma siis enamvähem ise valida, et...et mida ma selle 4 tunniga teen. Et praegu ma võtan näiteks programmeerimise kursust ja see oli täiesti minu enda valik, et ma just seda tööülesannet tegin</i>

<p><i>M10M</i></p> <p><i>MEESKONNAJUHT</i></p>	<p><i>Sama moodi põhimõtteliselt aga selles mõttes aga neil on see natuke piiratumad võimalused, et nemad päris nullist nagu asju välja mõelda, mõtlema ei hakka, no tegelikult nad teevad ka seda aga ma mõtlen, et kui juba minult mingi ülesanne tuleb siis nad kui nad tahavad seda teisiti teha siis nad peavad minuga selle läbi rääkima kindlasti, et nad tahavad midagi teist moodi teha</i></p> <p><i>Neil on võimalus ka jah kõike muuta</i></p>
<p><i>M2 SPETSIALIST</i></p>	<p><i>Eee, vastavalt, noh kui ma mingit asja testin siis ma võin näiteks öelda, et kuule, et sul on veel mingeid taske sellega seotud et saada mulle, et me nagunii katame ära need kohad. Ja siis, eee, Helena määrab mul mingi tähtaja aga siis ma saan talle rääkida ja öelda, et näed, et noh see võtab rohkem aega või siis mingi muu task, mis on tähtsam. Või siis noh midagi läks põlema customeril kuskil või siis... Siis lihtsalt nagu antakse hoopis muud ülesanded peale, siis ongi, et mingi lükatakse prioriteete maha kohe.</i></p>
<p><i>M4 SPETSIALIST</i></p>	<p><i>Natuke saab ikka kujundada, see oleneb arheoloogist muidugi.</i></p> <p><i>Eeeh, oleneb, kui kriitiline see on, siis saab alati arutada.</i></p>
<p><i>M6</i></p> <p><i>MEESKONNAJUHT</i></p>	<p><i>Ma olen küllaltki pragmaatiline, mida on vaja teha siis seda ma teen. Et noh kui rääkida üldisest eesmärgist siis minu eesmärk olekski teha võimalikult palju konversioone. Aga kui minna kitsamalt siis üks asi milles ma saan kaasarääkida. On see et millal midagi nagu teha, minu eesmärk on teha valikuid ja kui valikuid on rohkem siis näidata näiteks inimestele, kes neid tööülesannete tegijale mis millised on meie võimalused antud ajahetkel. Ma nagu seangi valiku ette ja lasen neil valida.</i></p> <p><i>Ei kui alluvatest rääkida siis ma jah lasen neil valida ja teinekord ei lase. Vastavalt sellele milline tööülesanne on, aga mis puudutab just neid, kes mõtlevad meile tööülesandeid välja siis neile ma annan valida. Siis ma neile annan valida. Samamoodi ma ütlen, et ma saan kliendi A või B samal ajal, et valige siis ja nemad ütlevad siis et eekord teeme b ja a jätame pärast b.. Niipalju näiteks mina saan selles protsessis kaasarääkida. Sest vastaselt juhul ei paku mingisugust</i></p>

	<p>kaitset tiimile ülekoormuse eest näiteks. See on minu teine eesmärk.</p> <p>Tegelikult nad saavad valida siis nende vahel, mis ma olen juba neile andnud. Mõnes mõttes et kui on kümme võrdse prioriteediga. siis nad saavad võtta järjest</p>
M7 SPETSIALIST	<p>Eee, kuigi palju saab mingitel lahendustel. Et eee kuna mina tean seda Raintreed nagu tarkvara poole pealt, siis ma võin soovitada, kuidas mingeid asju teha. Jahm.</p> <p>Et näiteks koosolekutel on eesmärk nagu noh ütleme kõige lihtsam, et mingil kliendil on mingi probleem ja ta tahab mingeid asju näiteks kokku lugeda...mingeid...ma ei tea...mingisuguseid patsiendi appointmente kokku lugeda mingil konkreetsel viisil. Et kuidas seda teha, et võib-olla meil on mingi selline asi olemas juba. Et siis ma saan seda soovitada või siis eeeem jahm.</p>
N7 SPETSIALIST	<p>(Mõtleb) ega eriti väga palju ei saagi. No...harva...vahel on mingisugune versioon sarnasest asjast olemas, et siis saab seda ka kasutada ja vahest see sobib ka</p> <p>Ee.....einoh...tegelikult kui ma väga tahaksin, siis loomulikult ma saaksin mul on praegu ka võimalus seda...<mõtleb> mingitele asjadele vastu vaielda...igasuguseid asju või soovitada teistele teist lahendust...aga ma reeglina, ei taha nagu väga peale käija inimestele</p>
M10 JUHT	<p>Mina annan neile frame, mille alusel nemad peavad töötama. Nad saavad mingisuguse reeglistiku, mille alusel nii-öelda see läbilastud töö peab siis mingisugusel moel mingisuguse tulemuseni jõudma. Annan neile teada, et millisel viisil nemad oma tööülesanded peavad nii-öelda tegema. Annan neile teada millised on need standardid, millele nad peaksid vastama hiljem mõõdan kas said siis tehtud või mitte.</p> <p>Mina otseselt ei annagi neile seda konkreetset. Valdav enamus nende tööülesannetest ma isegi ei tea, mis need on. (Naerab) Jumala tõsiselt. Raintree saab meie klientide kaudu, no ma ei tea, las ma mõtlen. Ca 50 ülesannet päevas. See oleks nii-öelda miinimum. See korrutada siis viiega, ehk 250 nädalas. Kas ma tean 250-st ülesandest kõike. Jumala eest</p>

	<p><i>ei tea.</i></p> <p><i>Ma mõtlen natukene. Eks kõike üle natukene. Eks noh see kui mina annan otse mõne ülesande siis üldjuhul ons ee pigem kiireloomuline see vaidlus võib-olla oli vale sõna ka. Et et õige sõna oleks ehk me saame arutada et noh, põhimõtteliselt sa pead rääkima sellest, mis on selle töö mõte ning millisena sina näed siis seda lahenduvat. Ning siis mitte alati ei ole see esialgne lahendus kõige parem ehk siis selle sama selle nii-öelda ülesande lahendamiseks võib olla mingisugune muu tee mis võib olla mõttekam. Ning siis, arutamine käib siis põhiliselt selle üle et mil viisil see töö ära teha. Et kas see töö ära teha ei ole küsimus, vaid millisel viisil seda teha ,sinna kohta jõuda, kuhu kohta prioriteetide listis panna, sest võib-olla on selle inimese listis mingisugune asi, mis on veel prioriteetsem aga ma lihtsalt ei ole sellest teadlik toimib väike arutlus</i></p>	
N5 SPETSIALIST	<p><i>Eee, kokkuleppel meeskonnajuhiga põhimõtteliselt. Et see, mis järjekorda, järjekorras ma midagi teen seda ma isegi harilikult ei pea kokku leppima. Et mis on prioriteetid tuleb kokkuleppida. Aga kuidas ja mingitest tähtaegadest kinni pidada. Aga kui tähtaegu lähenemas ei ole siis milline tööülesanne valida siis see on nagu omal valikul</i></p>	
N6 SPETSIALIST	<p><i>Ma saan otsustada, et mismoodi ma tahan sellele ülesandele nagu läheneda. Et saan ise välja mõelda strateegia, mismoodi testida Mmmm (mõtleb). Mõnikord saab valida ülesannet. Kui tuleb mingisugune kiirem asi ja siis pakutakse meile, et kes... kes tahab võtta.et kuna meil on kaks testijat veel, et siis kolme peale pakutakse, et kes... kes on huvitatud nagu tegemast.</i></p> <p><i>Eeem, vajadusel määrab, et see oleneb täiesti ülesandest.</i></p> <p><i>Saab öelda ja siis saab läbi rääkida, et kas teeb keegi teine või siis lihtsalt saan ülesandest nagu paremini aru juba ja teen ikkagi ise.</i></p>	
Tööeesmärgid	Kuna/kus?	osalemine
N1 SPETSIALIST	<i>No sellised suuremad ülesanded me arutame läbi</i>	<i>Need suuremad projektid on enamasti sel team leadil olemas ja siis</i>

	<i>iga kvartali alguses, kus meil on quarterly reviewd ehk siis me räägime ära, mis me tegime eelmisel kvartalil ja paneme paika järgmise kvartali suuremad eesmärgid</i>	<i>arutame läbi, et millised võiks olla järgmise kvartali sees tehtavad, mida peaks veel tegema, et kui ma näen, et kusagil seal helpi failides on mingisugused hästi aegunud või vanad...vanad failid, siis ma saan alati ka öelda, et need tuleks ära uuendada ja samamoodi ma olen ise ka mõned taskid teinud</i>
<i>M10M MEESKONNAJUHT</i>	<i>Ikka jah, tegelikult kõige sagedamini otseselt me räägime sellest arenguestluse ja kvartali reviwede,</i>	<i>Mis on kellegi konkreetsed eesmärgid järgmiseks kvartaliks või siis me räägime konkreetselt eesmärkidest aga seda teeme ka jooksvalt teatud asjad me, et see on nüüd teatud tööülesanded, et räägime nendel teemadel, et see on nüüd kõige olulisem ja selle peaks.</i>
<i>M2 SPETSIALIST</i>	<i>Aaaa, võtame nädala eesmärgid. Et ee, see nagu ongi, täiesti oleneb, sellest kõik mis on, kõik mis nagu hästi paindlik peab olema, et midagi tuleb sisse või midagi läheb katki. Ja siis osad asjad nagu see, et nagu tehakse korda aga siis lähevad mingid muud asjad nagu katki. Et siis nagu saab nagu kaasa rääkida küll kõiges</i>	<i>Aa need ongi nagu tavaliselt kui endal ideid ei ole siis on meeskonnajuht ütleb aga tavaliselt ongi, et me ise ütleme. Küsitakse et näiteks mida, mida tahaks teha, näiteks et oli arenguestlusel ka, et noh mis tegevusi tahaksid.. Teha, et siis oli nagu tagasiside selle kohta.</i>
<i>M4 SPETSIALIST</i>	<i>Siis kui on kvartalivestlused. Siis on alati, et mis olid eelmise kvartali eesmärgid, mis sai tehtud ja siis mida võiks uuel kvartalil teha</i>	<i>. Et alati saab ka nagu... Vähemalt meeskonnajuht on küsinud mult soove, et kas ma tahaks ise midagi teistmoodi teha või uut, või mida ei tahaks kindlasti teha. Jah, sest tal on nagu reeglina on alati nagu soovitusel olemas, et noh, mida ta nagu... Mis tema nagu välja mõtleb, aga samas kui mul endal tekib mingeid ideid siis, siis ta</i>

		<i>üritab arvestada nagu.</i>
<i>M7 SPETSIALIST</i>		<p><i>Jahm, muidugi, kvartali eesmärgid on vähemalt meil küll niimoodi, et põhiliselt pakume ise välja, mida teha võiks. See on suht selline, <mõtleb> kaldub selle poole, nagu et kvartali eesmärk üritatakse panna just hästi lihtsaid, et siis on... siis on kvartali lõpus hea öelda, et sada pluss seitse täidetud. <naerab>:</i></p> <p><i>Ta võib soovitada, aga tavaline...meil küll ei ole nii olnud, et ütleb, et nüüd see on sinu eesmärk ja sina teed seda, päris nii ei ole Jah...jah...jah. Need mis kvartali eesmärgid on mida me siin endale paneme, need on sellised pigem boonustead, et mida me ise võib-olla tahaksime teha pigem</i></p>
<i>M10 JUHT</i>	<i>Nad on kaasatud, noh muidugi ma põhiliselt räägin tiim leadidest.. Et et põhimõtteliselt iga kvartali alguses mina annan mõningad enda eesmärgid, nemad panevad mõningad enda eesmärgid sinna juurde. Ning siis me nii-öelda arutame läbi, et mis meikib senci. Ning siis nende päris eesmärk saab olema sümbioos. Sest noh arvata et mina tean kõike, mis toimub on selgelt vale ning juhul kui ma peaksin seda sellisel viisil arvama limiteerib terve kogu selle ettevõtte</i>	

	<i>visiooni minu silmade laiuse juurde. A noh hetkel on ta natuke laiem .Just sellega et need inimesed võivad endapoolt näha midagi mida mina ei näe.</i>	
<i>N5 SPETSIALIST</i>	<i>Kvartali vestlustel reeglina</i>	<i>Ee, jah need tulevad meeskonnajuhilt ja tema meeskonnajuhilt, aga põhimõtteliselt saab ikka kaasa rääkida kas ma tohin ise midagi teha või , või selles mõttes jah kaasatakse sellesse</i> <i>See on kõige prioriteetsemad ja harilikult kõige pikaajalisemad eesmärgid</i>
<i>N6 SPETSIALIST</i>	<i>Eee... üldiselt on plaan paigas, et saan... et igal esmaspäeval nagu saame nädala plaani kätte jaaa siis selle alusel teeme aga endal on võimalik siis nagu varieerida neid asju.</i>	<i>Eee... seab tiimijuht ja saab ka ise kaasa rääkida, et kui on midagi mida tahaks ise teha</i>
<i>Muutus töötulemuses</i>	<i>Mis kaasamisest muutus?</i>	
<i>M10M MEESKONNAJUHT</i>	<i>Ei ma ei arvaks, et tulemus sama oleks, tegelikult ma arvan, et hea on kaasata ikkagi inimesi kes, teatud lahenduste peale ise ei tulegi, ja see juba võibki anda erineva tulemuse, et tuleb kehvem tulemus kui kõik ise ära teed ja lisaks siis kui kõik ise ära teha siis sa ei saagi nagu teisi usaldama hakata kui ise ära teed siis pead ka tulevikus kõik ise ära tegema, pead kõik otsused ise tegema ja kui sind ei ole kes siis nagu otsused teeb, et minu meelest on väga, minul endal on väga oluline see, et meeskonnad eelkõige oleks väga pädevad ja iseseisvad ja põhimõtteliselt, et eesmärk selline natukene praktiline ja</i>	

	<i>teoreetiline on see, et mind nagu otseselt ei olegi vaja, et ma jään lihtsalt töötuks</i>
<i>M2 SPETSIALIST</i>	<i>See oleks nagu pikas perspektiivis oleks see kaotus, sellepärast et me nagu, me üritame kõike teha niimoodi, et ee nagu in.. endal loomupära on, et isegi kui praegu mingid asjad võtavad kauem aega selle tõttu mis me nagu ütleme, siis see tulevikus nagu just võidab aega selle tõttu, et see on nagu ehitame jätkusuutlikut süsteemi.</i>
<i>M4 SPETSIALIST</i>	<i>Ma ei ole nagu selles...(Naerab) Selles suhtes... Üritan ikka oma piiridest aru saada, et ma ei ole tiimijuht ja firmajuht, et kes ütleb, et, et kui mulle ei meeldi, siis mina ei tee. Ma ür... Avaldan oma soovi aga kui öeldakse et ei sobi siis... Hea küll.</i>
<i>M7 SPETSIALIST</i>	<i>Tulemus on nagu, ütleme nii, et eesmärk on sama, aga viis eesmärgini jõudmiseks muutus Aga.....see oleks keerulisem old. Ütleme nii, et see oleks talle kallimaks läinud.</i>
<i>M10 JUHT</i>	<i>Nende kvaliteet oleks...nad oleksid üheülbalisemad , jah oleksid kehvemad.</i>
<i>N5 SPETSIALIST</i>	<i>Mmm, mm kui oleks, oleneb kuidas see oleks ette antud selles mõttes see sai teht tehtud testimismeeskonnale, see kes spetsifikatsiooni koostas oligi testimismeeconna juht. Ühesõnaga tema on kõige suurem nõuhau või teadmised selle koha pealt milline see oleks pidanud olema. Et tal võib-olla polnud nii suuri teadmisi selle koha pealt mis on võimalik, ühesõnaga ma lisasin mingeid asju juurde mida tema ei otseselt ei küsinud sest ta ei teadnud seda, ei tulnud selle peale, selles mõttes ma sain oma teadmised panna sinna juurde aga samas mul oli ka vajalik tema enda nõuhau, et mida, mida neil üldse vaja on sest see oli tema tööülesannete lihtsustamiseks. Mm, see eeldaks, et meeskonnajuht teab kõigest kõike põhimõtteliselt mida tihtipeale ei tea Nii et on alasid millega mina tegelen millest meeskonnajuht ei tea nii täpselt. Et ta saab põhimõtteliselt ülevaadet aga ta ei pruugi osata nagu öelda kuidas kõige õigem või kõige lihtsam on</i>

N6 SPETSIALIST	<i>Paljuuuu segasem, keerulisem. Et kui oleks nagu jagatud lihtsalt eee... ..jah, et tehke... tehke niimoodi... et... et... siis... no põhimõtteliselt ongi et see, et kui me saame koosolekul nagu läbi rääkida, et kes mida teeb või kui... millises punktis parasjagu on, et siis on palju loogilisem, pluss veel see, et kui meil tekivad küsimused, siis me saame juba omavahel mingid vastused ...eee... teada enne kui me üldse peame programmeerija juurde minema</i>		
Otsustes osalemine	Töögraafik	Töövahendid	Töokeskkond
N1 SPETSIALIST	<i>Töögraafik on mul põhimõtteliselt hästi paindlik. Eee....mul on võimalik ise valida mis kell ma tööle tulen ja kui kaua ma siin olen, kaua ma lõuna käin. Põhimõtteliselt võin ma tööd teha ka nädalavahetustel ja õhtuti hilja ja öösiti.... ja kodus. Eee...ametlikult peab mul olema vist 50% tööajast peab olema veedetud nädala sees kella kaheksast viieni, aga noh otseselt keegi nagu vist näpuga järgi ei aja, et kui mitu tundi ma ühel või teisel ajal tööl olen olnud. Eeee...nii, et</i>	<i>Nooo, põhimõtteliselt jah, kui mul on vaja mingeid lisaasju või midagi on vaja muuta, siis ma saan alati öelda ja siis nad enamasti ikka arvestavad sellega.</i>	<i>Nooo...mõnes mõttes küll...selles mõttes, et need...et need asjad mis mul töölaual, mu tööruumis seal on, neid ma saan ikka ise sinna valida ja mõelda, et mida ma ikka tahan. Ei, neid on olnud küll, aga praegu üritan meenutada, et näiteks, kuidas meie majas sünnipäevi tähistatakse. Et selle kohta tuli üldine meil meile kus me saime igaüks avaldada oma arvamust, et kas me tahaksime oma sünnipäevi tähistada kord kvartalis või igaüks eraldi või üldse mitte. Et see on nagu...et igaüks sai arvamust avaldada...tegelikult sellised meili teel küsimuste..arvamuste küsimised on meil</i>

	<p><i>põhimõtteliselt ma ise otsustan. Kui on mingid konkreetsed koosolekud või sellised kindlad asjad, siis ma tulen ikka mingiks kindlaks ajaks tööle. Aga üldiselt ma võiksin vabalt hommikupoolikuti kauem magada kui ma tahaksin ja jõuda tööle alles pärastlõunal. Jaaa... selles mõttes, hästi....hästi vaba graafik on.</i></p>		<p><i>tegelikult päris tihti tuleb ette. Et pigem arutatakse kõik asjad siin firmas läbi, et keegi võtab kuskil mingi otsuse vastu, et me teeme nii ja nii ja nii ongi.</i></p>
<p>M10M MEESKONNAJUHT</p>	<p><i>Ee, no suuresti küll jah</i></p> <p><i>Ütleme, et need korralised koosolekud. Näiteks kui on kompanii meeting kell seitse onju kolmapäeval kord kuus, et ee siis ma ei saa kell kuus koju minna siis ma pean kella kaheksani vähemalt olema</i></p> <p><i>Eemh, ei seda, seda mitte, graafiku osas küll mitte jah kui, kui siis jooksvalt, et kas saaks mingi</i></p>	<p><i>Jah tean küll, selles mõtte, neid kas või sülearvuti näiteks tahtsin seadistustega arvutit, tellisin selle ka ise ära ja andsin Toomasele teada, et tellin sellise arvuti</i></p>	<p><i>Jaa, tead (naera) või mul on nagu või selles mõttes nagu mul on oma tuba ja ma saan seal asju ümber tõsta nii nagu ma tahan onju. Idee poolest kui ma palaval päeval lasen kardina alla või ruloo alla siis on seal tunduvalt jahedam aga ma unustan seda teha ja tulen hommikul tööle siis on see ruum päris palav</i></p> <p><i>Tead ma arvan kindlasti, et mõistlikkuse piirides, et kedagi teist ei tohi see häirima hakata ka, et keegi paneb vilkuvad tuled</i></p>

	<i>koosoleku teha sellajal, ei jah, mind ei ole siis ei saa teha</i>		<i>omale või mis iganes või kuulab kõvasti raadiot või midagi sellist, et seda ei saaks lubada</i>
M2 SPETSIALIST	<i>Paindlik. Et ma pean olema täiskohaga tööl ja tegema tunnid täis aga ma võin käia tööl millal tahan aga viiskend protsenti pean ma olema sellest normaaltööajast üheksast viieni kontoris.</i>	<i>Ja siis pakutakse ka et, et tulin tööle, siis kohe öeldi ka, oo, et kas sa tahad äkki mingeid neid ee, ee randmetugesid või neid et noh liigestel liiga ei hakkaks valus. Ja siis kõik nagu lambid ja kõik sellised asjad pakuti ka kohe alguses. Aa, ja telefon on ka kindlasti vajalik, sest me peame USAga rääkima.</i>	<i>Ennem nagu pakutakse välja idee. See on hea, et ei ole kohustuslik. Et saab ise valida, sest noh kõigil on nagu ajad ja need plaanid.</i>
M4 SPETSIALIST	<i>Ma ise kujundan jah.</i>	<i>Eee jah, põhimõtteliselt küll, küsiti minu arvamust, et siis kui ee minul töövahendiks on sülearvuti, et ee siis kui seda tellima hakati siis küsiti minu arvamust, et millist ma tahaksin. Esimene kord siis kui ma tööle tulin siis ütles rohkem meie IT-juht sõna sekka,</i>	<i>(Mõtleb)Võibolla nagu töökeskkond ongi üks, üks asi kus võiks saada... ja siin saab ka, näiteks kuidas sinu töölaud välja näeb ja... ja... Ikka on hea ju oma laua taha istuda ja kui seal nagu asjad on sinu järgi paigutatud, mitte et nüüd kõikidel on pliiatsitops vasakul käel ja monitor peab olema teises nurgas</i>

		<i>et mis võiks olla, tema tõi nagu selle põhi allika. Aga nüüd kui mul eelmine aasta arvuti välja vahetati, siis sisuliselt ma valisin ise, et mis arvuti ma tahan.</i>	<i>ja...</i>
M6 MEESKONNAJUHT			<i>Ma arvan , et olen ja väga palju. Esimene asi on see, et ma toimin, mis iganes asja ma ette võtan, näiteks nii-öelda äratundmise järgi. Kui ma näen probleeme või kitsaskohti ja pöördun vajalike instantside poole mis teeb selle muutuse ära</i>
M7 SPETSIALIST	<i>Ee, üleüldiselt meil on vaba graafik, et me võime ise määrata millal me võime tööl käija. Kunagi pandi paika ööööö, et nagu nii need reeglid, et vaba töögraafik oli, aga sa pidid siiski ütlema nädala...nädala nagu lõikes, et millistel aegadel sa tööl oled</i>	<i>Eeee, füüsilistest asjadest ikka saan valida. Tooli valisin ma ise. Nojah. Tarkvaraga on ka see, et muidugi ma ei saa valida, et kas ma teen Raintreed või ma ei tee Raintreed, aga muid asju ma saan valida. Et jahm, saan küll.</i>	<i>Jaaa, kõvasti on võimalik olnud, aga me oleme nii laisad, et me koguaeg räägime, et me teeme, aga me ei jõua kunagi sinna</i>
N7 SPETSIALIST	<i>Töögraafik on 8 tundi päevas, siis kui ma ise</i>	<i>Eeeee, jahm kui ma võiks ise viitsind vaeva näha, oleks saand</i>	<i>Ei ma ei ole seda teinud. Aga jah olen tutvunud, et saaks fotosid laua peale ja lilli</i>

		<i>ise endale arvuti versiooni välja valida ja niih.</i>	<i>tuua. <naerab> Aga...ma ei tea, et ei ole väga vajadust olnud.</i>
M10 JUHT	<i>Vastavalt tööülesannetele. Et et mida tegema peab. sialist meelde, et tuleks Ehk siis tegelikult kui sa ütled et sa ise kujundad oma töögraafikut, siis sa päris ikkagi nii ei saa, et tuled hommikul 8-st ja lähed õhtul kell 17.Ma priroritiseerin. Ma ise otsustan, mis on tähtsam, aga töökeskkond ise kujundab minu jaoks.</i>	<i>Oma limitatsioonis jah</i>	<i>Tehes otsuseid et nad tahavad midagi saada ja juhul kui i see on mõistuspärane request siis seda on ka tehtud. Hea näide kui oli vaja katta sein mingisuguse ainega ja siis selleks sai plakat. Aga kui natuke naljast kõrvale minna. See seina peal asuv suur pilt mis on selles delfi ruumis. Siis puhtalt selle delfi ruumi enda valitud. Põhimõtteliselt vaatasime palju erinevaid stock photosid läbi tegime mingid testprindid. See ei olnud minu valik leidke midagi, ning siis inimesed leidsid.</i>
N5 SPETSIALIST	<i>See on enda kujundatud selliselt jah</i>	<i>Jah, näiteks läptopi ostmisel sain ise öelda millist ma tahan Jah, jah põhimõtteliselt on küll jah, ja siis on ka veel minu teada, et vaadatakse kas see ikka ka õigustatud on mitte nii, et tähtaeg</i>	<i>Avaldasin arvamust kuidas ma tahan et mu, kõigepealt et kus ma üldse istuda tahaks oma ruumipaigutuse mõttes, ee kuidas kuhu suunas ma tahan istuda, mul on aken seljataga, et akna suunas või väljapoole seljaga akna suunas, kuidas või milline mu</i>

		<i>kukub ja ma kohe saan</i>	<i>laud võiks olla kuidas selle paigutus võiks olla</i> <i>Mis puudutab seda kus ruumis ise paikneda siis seda rääkisin meeskonnajuhiga, et lihtsalt kui mul oli teada millised kohad võimalikud on, et selles mõttes ma ei saa öelda, et võtame nüüd ühe inimese ja viskame ära, et mina tahan ise sinna istuda aga teades võimalike kohti kuhu ma võiksin istuda siis ma avaldasin arvamust mis oleks minu eelistus, seda meeskonnajuhiga ja mis puudutab lauda või selle paigutust siis see on ka kooskõlastatud büroojuhiga</i>
N6 SPETSIALIST	<i>Eee..., vaba graafik... et päevas nagu 8 tundi peaks ...eee... tegema, nii nagu on see täistööaeg. Et siis kellaaegadelt saab ise varieeruda, välja arvatud siis mingid kindlad koosolekud</i>	<i>Praktiliselt kõiki, sest et kui need uued lauad meile tulid, siis me saime ka kaasa rääkida, et milliseid me tahame.</i>	<i>See on täiesti enda vaba valik meile, et mis me oma laua peal näha tahame ja mis me sinna tahame panna. Et võib mingeid pilte panna üles ja nii edasi (naerab).</i> <i>Eee... kujundasime kõik koos. Jah, kui me saime uue ruumi siis me rääkisime läbi ja tegime... kasutasime ühte programmi et</i>

			<i>kuidas näiteks lauad sättida ja asetada ja kõik said nagu valida See oligi see uue ruumi kujundus läheb puhtalt sinna, et ...eee... meile soovitati erinevaid selliseid... et noh sekretär otsis välja mingeid näiteid nagu töölaudatest ja asjadest aga lõplik otsus oli ikkagi meie teha, et millist konkreetset lauda ja valgustust ja nii edasi me sinna tahame.endale koha</i>
	Töögraafiku reeglistik		
M10M MEESKONNAJUHT	<i>Minu meelest, kus juures isegi midagi on selles paberis mida me anname inimestele kätte kui nad tulevad tööle ja töölepingus on punkt kirjas</i> <i>Ahmm, otseselt mitte, ei ole sellist kirjaliku kooskõlastamist, et igal inimesel on tegelikult kirjas selles töölepingus, et osa ajast toimub õhtu poole ja see on nagu palga sisse arvatud</i>		
M4 SPETSIALIST	<i>Ei, otseselt ei ole, ses suhtes et me võime siis tööl käia kui endale sobilikuks arvame.</i>		
N7N SPETSIALIST	<i>Ei.... tähendab on see lePingus on kirjas, et õhtused tunnid on ette nähtud, aga muus osas nagu ei ole</i>		
M10 JUHHT	<i>Aga kui sa küsid, et hommikul 8-st siia ja 17-st ära. ja mitte kuskil pole öeldud</i>		
N5 SPETSIALIST	<i>Et on rangelt soovitatav, et eee on mingisugused tunnid mis kattuvad eee sellise nagu 8-18.00 ajaga, et, et ei oleks nii, et meeskond käib ühel ja siis mina käin niimoodi, et ma ei näe kedagi</i> <i>Ei see on töölepingus kirjas vist, naer</i>		

N6 SPETSIALIST	<i>Tean et on. Siis kui ma tööle tulin, siis mulle anti infot, et ...eeee... et siis ühesõnaga graafikut võib ise määrata, et siis lihtsalt kas oled siis poole kohaga või täiskohaga, et need tunnid pead siis nagu nädalas täis tegema.</i>	
	Hinnang töökeskkonnale	Töökeskkonnategurid
N1 SPETSIALIST	<i>Väga head.Mulle väga meeldib töökeskkond siin.</i>	<i>Mulle meeldib see, et me oleme oma tiimiga oma toas.Meil on selline hästi mõnus meeskond ja meil on seal päris hubaselt kujundatud: meil on seal sellised lamamis kotid ja... <naerab> Mingisugused treening pallid ja...ühesõnaga kõiks mis on kellelgi pähe tulnud ja mida võiks olla on meie toas olemas, mis teeks meile kõige mugavamaks või mõnusamaks seal. Et saab puhata seal. Et siis on kõik seal ilusti olemas.</i>
M10M MEESKONNAJUHT	<i>Suhteliselt head, et ee, et keeruline oleks nigu midagi väga palju paremat tahta, kindlasti saaks olla see kuigi siin on muudatus võimalik, et teeks me veel ideaalsemaks neid töökohti ja ja sageli tuleks näiteks igal inimesel mõnel inimesel oma kabineti moodi asi</i>	<i>Inimesi, minumeelest meil on väga, väga hea nagu ee väga head töötajad, väga hea õhkkond inimeste vahel, siin on nagu niivõrd super, ee see on minu meelest kõige olulisem üldse</i>
M2 SPETSIALIST	<i>Ideaalsed.</i>	<i>Ma võin laua peale panna neid asju mida ma, mida ma tahan või ei taha... Aa, selles mõttes et nagu kõik mis mul on nagu tööks vajalikud nagu aitaks mul nagu tööd teha on nagu kõik olen</i>

		<i>saanud selles mõttes et, see tahvel seina peal, et saab sinna märkmed panna ja note ja, et nagu põhimõtteliselt kõik tööriistad, ja kõik nagu keskkond ja vahendid selle jaoks, et mina saaks nagu maksimaalselt keskenduda oma tööle on nagu firma poolt tagatud. Et ma saaks julmalt hästi seda teha, nagu korralik tool ja tehnika, tehnika kõik on korralik ja...</i>
M4 SPETSIALIST	<i>Hmmm, väga head.</i>	<i>(Mõtleb)Võibolla see, et ta on väike, piisavalt pisike meil kontor, et ei kao kuskile ära sinna ühte toanurka.</i>
M6 MEESKONNAJUHT		
M7 SPETSIALIST	<i>Normaalne on, mulle tundub, et siin samas vahetevahel on kahju ka, mulle tundub,et...samas see on jällegi minu maitse, et vahepeal mulle tundub küll, et siin maetakse jube palju pappi mingisuguse mõttetu kraami peale</i>	<i>Mugav peab olema. Stiilne peab olema tegelikult voh! Ma arvan</i>
N7 SPETSIALIST	<i>Et kõik on koos ühes ruumis ja privaatsust oli null. Eino positiivne on see, et saab just oma tiimiliikmetega arutada asju, kas keegi on varem sama asjaga kokku puutunud ja oskab midagi soovitada</i>	
M10 JUHT	600 m ²	<i>Oma maja ja parkimisvõimalus. Needsamad pildid on ka tegelt päris</i>

Töötajat otseselt puudutavad otsused	
N1 SPETSIALIST	<i>Kindlasti see füüsilise töökeskkonna kujunemises peaks kindlasti saama kaasa rääkida. Mmmh...noo tööülesannete kujunemisesse noo mingil määral ikka...et kui töötaja saab aru, et seda ülesannet ei saa praegu teha või et...seda...mis iganes põhjusel lausa edasi lükata...või üldse mitte teha. Et nii palju ta peaks ikkagi saama kaasa rääkida, sest kui töötaja on nagu ikkagi selle ala ekspert...aga nagu jah, need tööülesanded ei pruugi olla ikkagi nii töötaja enda loodud, vaid mõnes mõttes on lihtsam ka kui need tulevad kusagilt meeskonnajuhilt Nooo...ma arvan need on sellised kaks olulist teemat, mis...millega inimene iga päev töö juures kokku puutub, et see kus ta on ja mida ta teeb siis.</i>
M10M MEESKONNAJUHT	
M4 SPETSIALIST	<i>Sest see on see, kus sa iga hommik tuled ja siis maha istud</i>
M6 MEESKONNAJUHT	<i>See on kättevõtmise asi, ma tunnen et mul on võime mõlema puhul teha põhjanevaid asju aga see on lihtsalt see kuidas ma mõtte lõpuni mõtlen ja kuidas ma seda lahendan ja kui järjepidev ma olen</i>
M7 SPETSIALIST	<i>Mingid sellised otsused, mis mõjutavad ikka väga...oluliselt siin minu seda.... No muidugi tööülesanded ka, et kui....ilmselt see ei ole variant ka no, et kui sind liigutatakse kuhugile teiste tööülesannete peale. Et noh viiakse, ma ei tea, Kalmeri tiimi või kuhugi teise...teise meeskonda.</i>
N7 SPETSIALIST	<i>No...ilmselt selle kontori sisustusega või...ma ei tea...meelelahutusega seoses. Et midagi sellist. Noo....tegevused kindlasti puudutavad minu otsust ja tahaks kaasa võtta</i>

M10 JUHT	<p><i>Ma ei oska öelda... Ilmselt peaksid olema kaasatud asjadesse, mis toimuvad nende alades. Et kui on mingisugune ala , mille eest nad vastutavad siis seal kohas peab olema võimalus asja ka manageerida. No näiteks uue töötaja tööle võtmise otsustab tiimi just sest see inimene läheb nende tiimi. Nad valivad iseenda jaoks mitte minu jaoks. Siiamanani pole juhtunud et oleks valitud keegi, kes mulle otseselt ei meeldi teoorias selline võimalus on olemas, see on see et tiimi juht vastutab oma ala eest oma alasse kuuluvaid asju hallata. Mina annan eelarve ette mille piires saavad seda teha. Aga saavad ise otsustada. Aga mis on sinu meelest need otsused mis töötajat kõige enam. Ma ei oska , mul ei ole selle kohta head vastust.</i></p>
N5 SPETSIALIST	<p><i>Ee, põhimõtteliselt need samad alad millest eespool juttu oli, see inimese töökeskkonna kujundamine, ee töö ülesannete kujundamine muidugi mõistlikkuse piires selles mõttes, et iga inimene ei saa päris öelda mis ei lähe firma eesmärkidega kokku, et tahab teha midagi suvalist. Aga mm ma ei oska nüüd öelda kas näiteks motivatsioonipakettides võiks kaasa rääkida, tõenäoliselt võiks, vähemalt nii palju kui on mingisugust firma teeb mingisuguse pakkumise mis, mis nagu ei ole laialt kasutatav, et võib-olla siis töö, töötajad saaksid soovitada midagi muud võib-olla millest neil oleks rohkem kasu. Võibolla samas väärtuses näiteks mingi aura paket näiteks maha võtta ja panna selle asemel mingi muu spordiklubi või midagi sellist</i></p>
	<p><i>Eee... seesamane ruumi niiöelda paigutus ja kujundamine ongi tegelikult. Jaa... kõige rohkem see ongi just ...eee... nende isikute nagu asi kes on... konkreetselt seal ruumis töötavad. Et selles suhtes ma arvan, et ei ole vajadust teha neid kõiki ruume täpselt ühesuguseks, vaid et igaaa... noh et iga ruum saab nagu ise kokku leppida, et mida ta oma ruumis näha tahab. Kuna nemad on siis ikkagi enamuse päevast seal.</i></p> <p><i>Just ja lisaks ka siis töövahendid, et iga töötaja peaks siis saama ise valida näiteks seda, et millist sülearvutit ta tahab. Muidugi seda ee... just võimaluste piires, et... et see mis firma võimaldab</i></p>

	Otsused, milles soovitakse olla kaasatud
N1 SPETSIALIST	<p><i>Ja, avaldasin arvamust ja ma arvan küll, et ma tahtsin...jahm. Selles mõttes see oli, see puudutab meid kõiki, selles mõttes, et võib tunduda nagu täiesti tööväline ja mõttetu teema, aga samas kui iga päev või peaaegu iga päev võib siin majas kellelgi sünnipäev olla, et siis tuleb selle olukorraga kuidagi tegeleda ja midagi tuleb ette võtta, et siis oleks lihtsam kui me teaksime kõik ühiselt, mis moodi neid sünnipäevi tähistatakse. Et kas peaks minema igale ühele lillega sünnipäeval laua juurde. Või siis ma võin seda sel päeval ignoreerida ja minna kunagi kvartali jooksul ja õnne soovida kõigile ühiselt. See on siuke väike asi, aga samas siukene... võib natuke ebamugav olla kui täpselt ei tea kuidas see asi siin majas toimub. Mul on hea meel, et ma sain selles kaasa rääkida. Sest, tt eeeee...et jahm. See on selline kõiki meid puudutav küsimus, et on hea kaasa rääkida.</i></p> <p><i>Jaaa, sest ma tunnen, et see kuidagi...ääää...see võib olla mingi interneti kasutamise jälgimine mitte otseselt selle eesmärgiga, et mis lehekülgi me kasutame, vaid kuhu läheb mingi interneti kasutamise maht, aga see jätab ikkagi sellise kahtlase mulje kui sellest meiega ei räägitud, et öeldi tagant järele, et nii tehakse ja siis me tegelikult ei teagi, et mida kõike võidakse jälgida. Mis iganes, kes seda võib vaadata ja mida mõelda selle kohta.</i></p> <p><i><naerab ebalevalt></i></p> <p><i>Siis ma oleksin saanud öelda, et mind igatahes häirib see kui minu Interneti tegevust jälgitakse ja mina seda ei taha. Ja kindlasti oleks ta mulle kindlasti jättnud sellise selgema ja ausama mulje ka kuna seda tehti tagant selga või selja taga, siis jääb selline tunne, et keegi, et see pole ikka päris aus värk, et ausaid asju räägitakse ausalt mitte, et öeldakse pärast, et muide me praegu oleme kuu aega jälgind teid</i></p>
M7 SPETSIALIST	<i>Mille jaoks? Selleks, et me ei läheks võib-olla jälle järgmine kord mune värvima või klaase värvima.</i>
N7 SPETSIALIST	<i>No...<mõtleb> Ma ei teai. Kontori vahetus äkki. Ses mõttes, et mingi hetk ülemused leidsid, et me ei mahu enam ära sinna vanasse kontoris ja otsisid siis uue sobivad uue koha jahm. Eelnevalt seda kellelegi hästi ei küsitud, et kuhu</i>

	<i>tahaks minna...maja ees...või kas on soovi</i>
M10 JUHT	
N5 SPETSIALIST	<p><i>Eeh, ma nüüd ma ei oska nüüd jah öelda otseselt kohe selle peale, sest see on mingid asjad ju peavad nigu nii jääma mis on firma enda otsustada, et näiteks ei saa teha polli, et mis värvi te tahate nüüd maja oleks, et või mis remonti me nüüd teeme või millised plaadid põrandale paneme. Et on teatavad asjad mis peavad, mis on firma või tööandja otsused mis lihtsalt tehakse teatavaks, et nüüd on nii ja reeglid on sellised. Selles mõttes ma nüüd otseselt ei nurise selle üle, et see lihtsalt on näide mis tehti nagu ilma</i></p> <p><i>Siis ma oleks teistmoodi tähendab ma ei tea kas oleks teine tulemus olnud aga ma vähemalt oleks pakkund mingit muud varianti. Ma ei tea võib-olla seda kaaluti ja leiti, et see ei ole mõistlik ja on liiga kallis, ma ei tea neid tagamaid aga ma oleks pakkunud tõenäoliselt teist varianti</i></p>
Kolleegidega otsuste üle arutamine	
N1 SPETSIALIST	<p><i>Ei, me ikka enamasti edastame soovid ka et äää.</i></p> <p><i><mõtleb></i></p> <p><i>No näiteks tööülesannete osas me pigem edastame team leadi kaudu, aga kui on mingisugused töökeskkonda puudutavad asjad, siis me teinekord arutame seda ka meie personali inimesega</i></p>
M10M MEESKONNAJUHT	<i>üldiselt tööülesannetest, vahepeal räägime olmeprobleemidest ja teavitame, et meil tulevad külalised ja sellised küsimused tulevad ka vahepeal üles mida näiteks nüüd tuleb mingi üritus</i>
M2 SPETSIALIST	<i>Meil on miitingud, on meil iga nädal. Ja siis kui mingid murekohad või mingid asjad või mingid probleemid tekkivad,</i>

	<i>siis me arutame seal. Ja siis vastavalt Helena siis kas räägib vastavate inimestega kui on mingid probleemid. noh ühine otsus töökeskkonna suhtes on kindlasti see kui otsustatakse tiimi see üritus korraldada, et kõik otsustavad mida võiks teha jaa, ikka see peab olema ühiselt otsustada</i>	
M7 SPETSIALIST	<i>Põhimõtteliselt me räägime küll mingitest asjadest, aga see kas me sellest kellelegi, kedagi, kellegi edastame lähme seda infot, mille välja mõtlesime, see nagu alati ei pruugi juhtuda</i>	
N7 SPETSIALIST	<i>Tööülesandeid kindlasti...jahm...</i>	
N5 SPETSIALIST	<i>Eee praegu oleme lihtsalt arutlenud kes millist sellist sooduspaketti kõige rohkem kasutab. Kes kui palju auras käib ja kes kui palju arctikus käib ja kuna lihtsalt selgus, et on ikka neid inimesi kes käib auras siis ei olnud mõtet seda aura soodustust ära kaotada</i>	
N6 SPETSIALIST	<i>Aeg-ajalt arutame ikka jah. Jahm. Siis kui meil oligi seesama uue ruumi kujundamine, siis me rääkisime enne meeskonnas asja läbi ja siis edastasime, et., et mida me tahaks seal näha. Et näiteks valgustuse või sellised asjad</i>	
Kaasamise tähtsus ja võimalikkus	Töötaja jaoks	Organisatsiooni jaoks
N1 SPETSIALIST	<i>No tegelikult see viimasest näitest tulebki hästi välja, et sellepärast ongi see vajalik, et see töökeskkond oleks aus ja kõik tegutseksid ausatel ja samadel eesmärkidel. Et oleks selline lähedane...lähedane suhtlus ja, et ei oleks sellist kauget distantsti,</i>	

	<i>et kuskilt kaugelt tulevad mingid ülesanded ja otsused ja siis töötajad nagu sõdurid jälgivad neid otsuseid lihtsalt ja täidavad käsku. Et pigem selline dünaamiline koostöö käib koguaeg</i>	
M2 SPETSIALIST	<i>Sellepärast et eee hästi paljud otsused mis näiteks USA poolt tehakse on see, et nad eee nad tahavad meilt teada, nad ei tea lihtsalt sellest tehnilisest poolest midagi, ja see ongi nagu tulenevad teadmatusest ja siis nad teevad eeldusi ja nad teevad valesti eeldusi ja kui nad ei räägi nagu meiega läbi neid asju siis selletõttu tulevadki nagu... Tulemus mida nad ei taha. Et noh nemad panevad näiteks mingid eesmärgid, mis tegelikult ei ole realistlikud, aga nemad nagu panevad need eesmärgid ja siis kui neid ei täideta siis on järsku kõik väga halvasti ja, ja noh, et nad peaksid nagu noh võimalikult palju suhtlema meiega.</i>	
M7 SPETSIALIST	<i>Mille jaoks? Selleks, et me ei läheks võib-olla jälle järgmine kord mune värvima või klaase värvima. Sest muidu me oleme kurvad ja me ei tunne end tähtsana Jah, sest see tähendab seda, et siis minuga arvestatakse</i>	
N7 SPETSIALIST	<i>Eee...minu seisukohast...sõltub muidugi ka otsusest...aga, et see ilmselt motivatsiooni tõstab mingil määral. Et minust ikka hoolitakse või ja minu arvamusest. Tööandja</i>	

	<p><i>seisukohast jällegi sõltub ilmselt katsumisest...et kõik oleksid rahulikud ja võib-olla rohkem erinevaid neid otsuseid või tähendab soovitusi saada.</i></p> <p><i>Tihti peale ei ole võimalusi, sest ma ei tea üldse, et midagi toimub kuskil. Meie siin allkorrusel ei tea.</i></p>	
M10 JUHT	<p><i>Töötajale annab see võimalust tunne, et et et et sul on võimalik midagi ise ära teha. Noh ses suhtes et sa samamoodi ei ole lihtsalt käsutäitja vaid sul on võimalik seda käsku pöörata selliseks kas see alati juhtub? Aga võib juhtuda. Inimesel on võimalik rohujuure tasandilt tulla ülesse välja ning siis rääkida mis sinu mure on ja sellega üldjuhul ka arvestatakse.</i></p>	<p><i>Et-et aga tööandja seisukohalt, et ettevõtte oleks suurem kui inimene kes on selle eesotsas. Jumala tõsiselt. Ma ei tea. Väga lihtsalt, et et meil on näiteks testimis tiim onju. Siis mina annan neile ülesande, et millised on nende põhisuunad mida nad tegema peavad mis on need vajadused. Aga need vahendid mismoodi nad teevad või see töömetoodika. Sorry ma ei ole spetsialist, ma ei taha isegi olla, mul pole selleks aega. Nad valivad selle metoodika ja mina usaldan, et see mille nad valivad on õige. Kas ma saaksin neile peale suruda selle, mis mina arvan, on kõige õigem? Saaksin küll. Aga see oleks vale. Nad teeksid seda mis käsitakse. Samamoodi kui sul on mingisugune programm, mis teeb mis teeb seda mis sa talle ütled. Aga see aegajalt ei ole see mida sa tahtsid,</i></p>

		<p>ehk siis sul on võimalik, kuna sa ei näe kõiki asju läbi.sul on võimalusi mikromanageerida kõike ja kõiki, siis kindlasti on siin palju inimesi kus räägitakse kontrollimises ma olen lubanud et siukene asi puht füüsiliselt pead usaldama mingisugusel määral ning kui sa kontrollid neid kohti kus järgmise leveli otsuspunktid toimuvad. Veendunu et õiges mastaabis ja õiges suuna aga võib-olla natuke teistsugused, ning nemad kontrollivad. Muudab kogu ettevõtte oluliselt avaramaks</p>
N5 SPETSIALIST	<p>Tunne, et see minu arvamus loeb ja et ma olin selles mõttes oluline, et mulle ei suruta lihtsalt peale midagi, et selles mõttes isegi nagu sellised mitteolulised asjad mis võib-olla tööandjale vahet ei ole kuida pidi ta otsustab, et see, et ta näitab välja, et ta küsib seda teiste inimeste käest see lihtsalt näitab, et talle läheb korda ja seda selles mõttes on hea teada, et oled inimene firmas mitte nagu ma ei tea suvaline mutter, et öeldakse kuhu istuda või kuhu astuda, et selles mõttes see on</p>	<p>Ee, tema jaoks võib-olla, esiteks selles mõttes, et tal on mingid teemad milles tal endal vahet ei ole millise variandi ta teeb siis miks mitte teha selline mis on tema töötajatele on nagu sobilik. Ja teiseks selle pärast miks, et tööandjal on kindlasti oluline tema töötajad oleksid rahul ja rõõmsad. Siis kui töötaja tunneb, et ta on vajalik ja tema arvamusest hoolitakse siis ta tahab seal töötada</p> <p>Ee, selles mõttes, et ma arvan, et suure osa nagu selles miks see firma nagu on eriline võib-olla</p>

		<p>ongi selles töötajate kaasamise mõttes on eelkõige see, et ta on väike ja teiseks me oleme kõik samas kultuuriruumis, et meil tule nagu otsuseid kuskilt väljast poolt, teistest kultuuriruumidest, et kuidas me sisemine struktuur vastu peab, ma mõtlen töökeskkonda mitte tööülesandeid</p> <p>Et meil on kõik samas kultuuris, et meil on nagu sarnased nägemused selles milline meie maja võisk olla ja nii edasi ja tänu sellele on meie kollektiiv niivõrd väike mingi 40 inimest või midagi sellist annab nagu kaasata töötajaid lihtsamini</p>
N6 SPETSIALIST	<p>Kindlustunne ma arvan, et... või noh üldse sihuke, et sa tunned et sa oled ikkagi inimene firmas (naerab) mitte... mitte mingi töötaja lihtsalt, et kes ...eee... nagu peab lihtsalt käsku täitma ja midagi nagu kaasa rääkida ei saa .</p> <p>Et jah... see on jah sihuke nagu inimlikkus, et sinuga nagu arvestatakse</p>	<p>Ma arvan et eeee..., töötajad teevad ...eee... paremini ja keskendumalt tööd ses osas. Et kui nad tunnevad ennast firmas hästi siis on ka töötulemused paremad</p>

Motivatsioonipaketid ja lisahüved	Lisahüved	Mis motiveerib
N1 SPETSIALIST	<p><i>Eeee...meie firma toetab spordi tegemist. Me saame käija Auras ujumas ja mingi fitness klubiga on meil ka koostööleping. Siis me käisime tantsukursustel. Ee algajate peotantsu kursustel. Ja nüüd loodetavasti lähme tennist mängima. See on hästi tore, et see tennise mängimine ja tantsukursus ei ole lihtsalt kusagilt kellegi poolt sündind idee, vaid siin on meiega koos arutatud. Eriti tennise mängimist. Et eee praegu on meil nii, et meeskollektiiv käib korvpalli mängimas ja naised siis ei ole väga tahtnud nendega koos mängida ja...ja siis tuligi mõte, et...et naised võiksid ka mingeid...<naerab></i></p> <p><i>Sporti teha...jaaa...ja see mõte käidi välja mingi paar kuud välja kuni siis keegi pakkus välja, et see võiks tennis olla ja siis kõik naised on sellega kaasa läinud, et see on hästi tore ja loodetavasti me siis juba varsti hakkamegi käima tennist mängimas</i></p>	<p><i>Ma arvan küll jahm, selles mõttes, et noja teinekord võib tunduda, et see on iseenesest mõistetav, et siin on kõik meil niimoodi olemas, et me saame tasuta kohvi ja tasuta mahla iga päev juua ja. Aga samas kui ma mõtlen selle peale, et ma läheks mingisse teise firmasse, siis nendes kohtades noh, siis tõesti, et ilmselt ei pakuta mulle. Et ikka motiveerib jahm.</i></p>
M2 SPETSIALIST	<p><i>Sporti saab teha. Korvpall on tasuta. Ujumine on tasuta. Korvpall on üks kord nädalas. Ujumine on... (Mõtleb) Öeldi et neli korda kuus võib käia. Eee, siis motivatsioon, siis kvartaliboonus on, et</i></p>	<p><i>Boonus ja sporti. Spordiboonus.</i></p>

	<i>kui teed rohkem.. nagu teed kõik oma need täidad ära nõuded ja siis oma goalid. Eee, siis saad boonust juurde. (Mõtleb) Tasuta saab mahla, võileibu.</i>	
M7 SPETSIALIST	<i>Õööö, no vaba graafik on hea. Siis.... <mõtleb>... kvartali boonused, aga need ei ole tegelikult väga mingid motiveerivad asjad. Aga arvan vaba graafik ja see nagu vaba seltskond on kõige motiveerivam.</i>	<i>Kollektiiv ja no palk ka muidugi, et vaba graafiku ja hea kollektiiviga ma tasuta ei käiks. <naerab> No selle peale mõtled siis ka kui räägid kellelegi sõpradega, kes ei tööta sellises ettevõttes. Siis, et oo meil ei toimu kunagi midagi sellist asja. Siis sa saad aru. Aga ma arvan, et võib-olla need üritused ja asjad ning kvartali boonused ei ole nii väga olulised. Aga kui kõik asjad kokku panna, siis nad midagi ikkagi loevad.</i>
N7 SPETSIALIST	<i>Mina ei tea...ma arvan...ma ilmselt ei kasuta neid....motivatsiooni</i>	<i>see on väga raske küsimus. Ma ei oska sellele vastata. <naerab> Et eee ei mul on...motivatsiooniga probleeme</i>
M10 JUHT	<i>Mõni kindlasti. Prillitoetus. Siis sünnitoetus. Surmatoetust ei ole. Siis on äää uue töötaja värbamisboonus, siis on ää liiga palju ühisüritusi. Siis on sportimine. Vast ongi kõik</i>	<i>Töö. Jah see on huvitav (Naerab) Kindlasti nad kõik noh mingisugusel määral aitavad ja ma näen vajadust aga pigem ma näen seda töövahendina. Neid motiveerib teadmine, et see on olema ja nad</i>

		<p><i>võrdlevad mingisuguste muude asjadega, aga noh reaalsus on see, et noh kui sul see sama boonus on olemas, siis sa kõigepealt rõõmustad ning siis unustad ta ära. Ehk siis kui see on mingisugune paar aastat olnud, siis sa ei mõtle selle peale., et sa saad mingit boonust vaid sa mõtled sellele hetkel kui keegi tahab seda ära võtta. Kas ta sellel hetkel on motivaator? Ei ole. See on nagu palgatõusuga, et mõttekas on teha palju palgatõuse ja natukene kui üks ja suur. See tunne ununeb nii kähku ära</i></p>
N5 SPETSIALIST	<p><i>mmm, arctiku soodustus, eeeee aura soodustus eee kas need lähevad igasugused puuviljad ja asjad ka sinna alla, ee puuviljad, marjad on tasuta ja võileivakraam tasuta, ee kohv tasuta, tee, kakao</i></p>	<p><i>Kohv, järgneb naer, arctik tegelikult eelkõige, eee kohvi ma enam ei joo, ee arctik ja ma ei saa nüüd öelda, et selles mõttes motiveerib, et ma töötan nüüd paremini, kui ma saan tasuta kohvi aga lihtsalt selles mõttes mida ma kasutan nendest on arctik mahlad ja vahest tee või midagi</i></p> <p><i>Ma arvan, et selles mõttes sellised lisaväärtused kui sellised ei olegi nagu ei mõjuta minu motivatsiooni.</i></p> <p><i>Ee, tööülesanded, nii nende olemus kui nende, kui</i></p>

		<i>väljakutsuvad nad minu jaoks või kui arendavad nad minu jaoks on. Et kui mu töö oleks igav nagu ei midagi sellist mida ma ei tahaks teha siis selles mõttes ükskõik kui palju tasuta puuvilja siis see nagu ei motiveeriks seda</i>
N6 SPETSIALIST	<i>Eee... sporditoetus on. Ehk siis makstakse osa spordiklubi kuutasust kinni. Siis on meil... nännipood (naerab), et saab palga... palgast maha arvata iga kuu, kui midagi osta. Siis on tasuta puuviljad ja mahlad ja kohvi ja sellised asjad. Eee... (mõtleb)mis meil veel on... (mõtleb) prillide toetus on meil, kulub ära kui oled prillikandja (naerab). Ja siis üldse igasugused need firmaüritused ja sellised asjad</i>	<i>Sporditoetust kasutan heameelega näiteks, ja firmaüritused ja sellised asjad</i>
	Tööandja huvi motivatsiooni vastu	Soovidega arvestamine
N1 SPETSIALIST	<i>No põhimõtteliselt ma arvan,et kõige rohkem rääkisime sellest siis kui meil oli arenguvestlus, mis on meil siis iga aasta lõpus. Või on aasta alguses... Et ühesõnaga räägitakse, kuidas läks eelmine aasta ja kuidas kujuneb järgmine aasta. Ja seal me rääkisime küll sellest, et mis mind motiveerib ja mida ma tahaksin....millised on minu järgmise aasta eesmärgid.</i>	<i>Kõigepealt oli mul hästi tore see, et nüüd oli meil just kvartali vestlus, siis me võtsime selle arenguvestluse läb...arenguvestluse protokollu ette ja vaatasime, kas selle esimese kvartali jooksul on need eesmärgid täidetud mis ma olen juba aasta jaoks pannud ja...ja kas ma näen, et need eesmärgid saavad täidetud selle aasta jooksul.Et selles mõttes jah, et kindlasti arvestatakse.</i>

M2 SPETSIALIST	<i>Jajah, meeskonnajuht küsis mult ükskord.</i>			<p><i>Jah, sellepärast et siin oli hästi nõme tava oli, et kingiti kapsad kui sul sünnipäev oli.</i></p> <p><i>Ja siis ma pakkusin välja, et see on nõme, sellepärast et kui meil nelikend meest on ja seitse naist, siis see on imelik kui kingitakse kapsaid millega, millega mitte keegi mitte midagi mitte kunagi ei tee</i></p> <p><i>Ise pakkusin... Selles mõttes et kui mingid head ideed on, ää juhataja küsis mu käest... Kas ma pean nüüd ütlema, kes juhataja on?</i></p> <p><i>Juhataja eee küsis mu käest, et kui ...või noh ütles mulle alguses, et kui ma tahan mingeid ajakirju et siis see on avatud, sest meil käivad ajakirjad ka mingid, et ma võin öelda ja siis nagu kui on noh mingi mõistlik ajakiri siis hakatakse tellima.</i></p> <p><i>Aaa nagu et kui öeldi küll kohe alguses, kui mingid ideed on või mingid soovitusel, siis kohe tulla, ja siis nagu kui on mõistlikud siis kuulatakse ja tellitakse.</i></p>
M7 SPETSIALIST	<i>Ja...iga</i>	<i>aasta</i>	<i>küsitakse.</i>	<i>Ma ei ole nagu otseselt...mul lihtne öelda, et on</i>

	<i>Arenguestlustel on see punkt sees.</i>	<i>arvesse võetud, selles mõttes, et ma pole midagi väga radikaalset välja pakkunud seal ja arenguestlustel</i>
N7 SPETSIALIST	<i>No see on see quarterly review</i>	<i>Jah.Viimati oli see...see ei olnud küll quarterly, see oli aatsa review. Et arvasin, et võiks teha see arendus tiim nagu ülevaateid või koosolekuid, et nad räägiksid sellest, et mida nad siis teevad. Ja seda meil juba kaks korda juhtunud.</i>
M10 JUHT	<i>Erinevatel põhjustel aga tavaliselt mingisuguste revjude ajal. Aasta oma või kvartali oma või siis Noh vahepeal nii-öelda. Et arusaada, millega nad tegelevad, mismoodi neile paremini infot ette sõõta et see mingiaeg motiveeriks nende töötamist</i>	<i>Talletan pealuu sisse. Ja proovin teha järgmine kord paremat otsust. Pean võtma. Eesmärk on ikka, et inimesed teeksid tööd. Võime nalja teha. Et ongi hull despoot. Käib ja teeb. Aga siis sa saad selle hullu despooti tulemused kuskohas töö tehakse nendes boundrites teha selleasmele et teha natuke rohkem mis on vaja mitte see mis küsitakse</i>
N5 SPETSIALIST	<i>Aaaa, vähemalt kord aastas arenguestlustel on motivatsioonist juttu aga ka kvartali vestlustel</i>	<i>See on nüüd eelkõige tööülesannete teem, et ma tõin välja sellised alad mis mulle rohkem huvi pakuvad et millised tööülesanded ja seda tüüpi tööülesandeid olen ma saanud</i>

N6 SPETSIALIST	<i>Eee... põhiliselt aasta alguses arenguestluses... on nagu see küsimus.</i>	<i>Väga konkreetselt... eeeiii... oskagi tuua et... sest mul ei olegi väga mingeid... mingeid... erisoove olnud.</i>
Usa osakonna mõju	Tööülesannete otsustele	Töökeskkonna otsustele
N1 SPETSIALIST	<i>Selles mõttes, et kui ma pean nendega millegist rääkima, siis ma pean sellega arvestama, et ma saan seda pärastlõunal teha. Aga üldiselt ma nendega väga palju ei ole pidanud suhtlema. Et kui mingisugused kõned on, et siis ma olen...jahm...pean arvestama sellega, et ma pean seda õhtu poolikul seda tegema, aga üldiselt on meil nii palju erinevaid võimalusi, kuidas omavahel suhelda. Saab ka meili teel, et ee...et otsesselt nagu ma ei tunne nagu....väga, et mul oleks midagi halvasti selle pärast, et nemad on teises ajavööndis või. Minu arust on suurepärane see tööaja jaotus.</i>	
M2 SPETSIALIST	<i>Jah, kõik taskid, mis tulevad on ka nagu USAg seotud. Jah, aga seal on nagu selles mõttes et ee need taskid nagu, millega tegeleme, neid me niginii ei saa mõjutada, sest need tulevad nagu ülevalt poolt. Usast ja igaltpoolt, et mis on nagu prioriteetid ja noh H poolt. Ja siis noh me kunagi ei tea mis nagu tuleb. Sest noh meil ei ole ülevaadet sellest suurest pildist</i>	<i>A noh seda nad eriti ei mõjuta, see on nagu kohalik.</i>

M6 MEESKONNAJUHT		<i>Ajavahe mõjutab nii palju, et meil on 10 tunnine ajavahe, et see on meie tööiseloому nagu rohkem õhtusemaks. Et me ei ole kaheksast viieni vaid me oleme üheksast kuueni või kümnest seitsmeni. et selles suhtes see on esimene asi, mis seda mõjutab. Seda saab teha aga see põhimõtteliselt hakkab pärssima inimese arengut ja kuidas ma nagu ütlen, pikemalt töötamine on üks edukalt töötamise alus. Selles suhtes on erandid küll ja seda just produkt teami puhul, aga näiteks minu tiimi töö juures on see üks alus, et sa oled õhtupoole tööl, et sul on võimalik rääkida nii klientide kui pm-dega.</i>
M7 SPETSIALIST	<i>Mmmh, okei kuigi palju tööülesannete puhul on, aga töökeskkonna puhul nad ei ütle midagi. Selles mõttes, ei ole mõtet rääkida. Tööülesannete puhul võib-olla kuigi palju ikkagi on, just see et Eesti poolega me, neil on nagu see nagu visioon on üks. Usal on eesmärk, meil on pigem. See, kuidas see teostada. Nemad tahavad kohta kus elada, meie tahaks nagu ilusat maja ehitada, et saaks kümme aastat ka elada.</i>	
N7 SPETSIALIST		<i>No seda hakkab tajuma kuskil pärast kella 4---5te</i>

		<p>kui nad tööle hakkavad laekuma. Et enne seda on hea rahulik olla, pärast läheb natukene närvilisemaks olemine.</p>
M10 JUHT	<p>Kindlasti mõjutab. Samamoodi nagu sind mõjutab. Vastavalt vajadusele</p>	<p>Ameerika osakonnaga, mingisuguse kliendiga. Isegi sina, kes sa ütled, et arved on vaja ära maksta, siis see mõjutab seda. Keskkond mõjutab. Aga kui sa küsid, et hommikul 8-st siia ja 17-st ära. ja mitte kuskil pole öeldud. ilmselt sul tekivad mingisugused infovahetuspunktid, kus inimesed peavad kohal olemas. Jah nad saavad nii-öelda otsustada et nad ei taha seda, aga reaalselt neil ei ole võimalust nagu mitte tulla. Töökeskond on puhtalt meie teema.</p>
N5 SPETSIALIST	<p>Jah aga, ee meie, me oleme piisavalt nagu, meie kui arendus ja testimismeeskonnad mis siin pool on on piisavalt kapseldunud. Mis puudutab jah nüüd töökeskkonda kui sellist, et see rahvusvaheliskus tuleb mängu töö ülesannete suhtes aga mitte nagu töökeskkonna suhtes. Et nad ei tule kuskilt väljast poolt mingisugust otsest</p>	<p>Ma ei oska öelda, ma ei tea kas see, see tõenäoliselt ei ole vajalik seni kuni me teeme tööülesandeid siis vahet ei ole mis suurusega ruumides me istume või mitmekesi koos me istume, kas meil on tasuta puuviljad või võileivad see ei ole selles mõttes oluline see on meie sisemised otsused, et see ei tule väljastpoolt milline spordiklubi nüüd peaks olema või kas üldse peaks</p>

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Leelo Saar (sünnikuupäev: 26.08.1983)

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose,
“Rahvusvahelise ettevõtte töötajate kaasamine otsuste kujunemisse Raintree Estonia OÜ
näitel.” mille juhendaja on: Age Rosenberg,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas
digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas
digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 27.mai 2013